

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



*Nulan*

**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2553/>**

**Universidad Nacional de Mar del Plata**

**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

## **TESIS DE GRADO**

Licenciatura en Economía

# **“LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN LA ERA INFORMACIONAL: CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES MARPLATENSES QUE OPERAN EN LA WEB 2.0”**

**Franco Coroso**

Agosto 2016

Mar del Plata, Argentina

**“LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN LA ERA  
INFORMACIONAL:  
CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES MARPLATENSES QUE  
OPERAN EN LA WEB 2.0”**

**Autor:** Franco Coroso

**Director:** Dra. Fabiola Baltar

**Comité Evaluador:**

Mg. Alicia Zanfrillo

Dra. Fabiola Baltar

Mg. Mariana Foutel

Agosto 2016  
Mar del Plata, Argentina

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es analizar las características que definen el comportamiento de las Pymes en las redes sociales. Para ello, se elabora una clasificación de las estrategias de dichas empresas y se analiza la relación que éstas tienen respecto a los cambios en su organización empresarial. A su vez, se identifican los atributos y se propone una definición de e-pyme para los modelos particulares presentes en Pymes marplatenses. Por esta razón se lleva a cabo un estudio cuantitativo mediante la realización de encuestas vía Facebook de e-pymes marplatenses que fueron ajustando sus estrategias y formas de organización, así como también las conductas de sus dueños para adaptarse a la nueva economía pudiendo aprovechar sus ventajas. La investigación es de tipo explicativo, ya que busca establecer relaciones causales entre las variables obtenidas en el muestreo mencionado previamente. Una de las principales conclusiones arribadas es que las Pymes marplatenses utilizan las redes sociales para aumentar el nivel de interacción con los clientes a través del uso del social commerce, el cual permite reducir sus costos, aumentar su participación en el mercado y así ver mejorado su desempeño y con ello, su nivel de ganancias. Asimismo, esto permite abrir nuevas líneas de investigación centradas en analizar si en otras firmas de similar tamaño que operan de manera online fuera de Mar del Plata también prevalecen dichas características que dan lugar a una mejora en el desempeño con el uso de las nuevas tecnologías.

**PALABRAS CLAVES:** Pyme – E-pyme – Comercio Electrónico – Tecnología de la Información y las Comunicaciones (Tics) – Comercio social.

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze the factors that characterize SMEs behavior in social networks. To this purpose, a taxonomy on firms' strategies in social networks is suggested and the relationship between such strategies and the firms' internal organization is analyzed. In addition, this research identifies the characteristics and suggests a definition of e-SME with particular focus on SMEs located in the city of Mar del Plata. Quantitative methods are applied through a survey via Facebook of e-SMEs in Mar del Plata that have changed their strategies and internal organization, as well as their owners' behaviors, in order to take advantage of social networks. This research belongs to the category of explanatory studies, due to the fact that it seeks to identify causal relationships between the variables obtained from the survey. Results show that SMEs in Mar del Plata use social network to increase their interaction with clients through social commerce, which in turn allows SMEs to reduce their costs, increase their market share and improve their performance, thus increasing their profits. Further research could focus on whether SMEs that also use social networks but are located outside of Mar del Plata share the same characteristics that enable better performance with the use of social networks.

**KEY WORDS:** SME – E-SME – E-commerce – Information and Communications Technology (ICT) – Social commerce.

## **INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>1.- MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
1.1.- Definición de la nueva economía .....	11
1.2 - Caracterización de las Pymes en las Redes (e-pymes) .....	14
1.2.1.- Característica de la Empresa .....	16
1.2.2.- Características del dueño .....	20
1.2.3.- Las estrategias en la red y formas de organización .....	22
1.2.4.- Desempeño y las e-pymes .....	30
1.3.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.....	33
<b>2.- METODOLOGÍA.....</b>	<b>34</b>
2.1.- Unidad de Análisis .....	34
2.2.- Muestra .....	35
2.3.- Técnica de recolección de datos .....	37
2.4.- Técnica de análisis .....	38
2.5.- Formulación del Modelo.....	39
<b>3.- RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
3.1.- Características de la Empresa.....	41
3.2.- Características del dueño.....	46
3.3.- Estrategias en la red y formas de organización .....	51
3.4.- Desempeño de las e-pymes en la red.....	55
3.5.- Asociación entre variables.....	61
<b>4.- CONCLUSIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO I: ENCUESTA A PYMES MARPLATENSES .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO II: VALIDEZ DEL MODELO .....</b>	<b>79</b>

**INDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro Nro. 1:</b>	Tamaño de Pymes según sector de actividad.....	14
<b>Cuadro Nro. 2:</b>	Empresa industrial vs Empresa en la red.....	19
<b>Cuadro Nro. 3:</b>	Beneficios Consumidor/Pyme.....	25
<b>Cuadro Nro. 4:</b>	Factores para la adopción de la TIC.....	28
<b>Cuadro Nro. 5:</b>	Ventajas implementación e-commerce.....	32
<b>Cuadro Nro. 6:</b>	Tasa de respuesta.....	37
<b>Cuadro Nro. 7:</b>	Definición de variables.....	40
<b>Cuadro Nro. 8:</b>	Nivel de interacción en la red.....	44
<b>Cuadro Nro. 9:</b>	Nivel de empleo de distintos medios publicitarios.....	51
<b>Cuadro Nro. 10:</b>	Asociación entre crecimiento de la ganancia y la interacción con clientes.....	61
<b>Cuadro Nro. 11:</b>	Asociación entre crecimiento de la ganancia y proveedores.....	62
<b>Cuadro Nro. 12:</b>	Asociación entre crecimiento de la ganancia y el tiempo de uso redes sociales...	62
<b>Cuadro Nro. 13:</b>	Estimación del Modelo.....	63
<b>Cuadro Nro. 14:</b>	Definición de E-pyme marplatense en base al muestreo.....	64
<b>Cuadro Nro. 15:</b>	Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo.....	79
<b>Cuadro Nro. 16:</b>	Prueba de Hosmer y Lemeshow.....	79
<b>Cuadro Nro. 17:</b>	Análisis de Multicolinealidad mediante el Factor de Inflación de Varianza.....	80
<b>Cuadro Nro. 18:</b>	Tabla de Clasificación.....	80

**INDICE DE DIAGRAMAS**

<b>Diagrama Nro. 1:</b>	La empresa virtual.....	17
<b>Diagrama Nro. 2:</b>	Adopción de e-commerce.....	22
<b>Diagrama Nro. 3:</b>	Evolución de la organización en la red.....	23
<b>Diagrama Nro. 4:</b>	Modelo de Adopción de Compra en el Social Commerce.....	26
<b>Diagrama Nro. 5:</b>	Economía real vs. Economía en la red.....	30
<b>Diagrama Nro. 6:</b>	Beneficios comercio on-line.....	31
<b>Diagrama Nro. 7:</b>	Cantidad de Empleados.....	42
<b>Diagrama Nro. 8</b>	Persona responsable de publicidad y venta.....	42
<b>Diagrama Nro. 9:</b>	Tiempo que la firma se encuentra establecida.....	43
<b>Diagrama Nro. 10:</b>	Alcance de Ventas.....	44
<b>Diagrama Nro. 11:</b>	Rubro al cual pertenece la empresa.....	45
<b>Diagrama Nro. 12:</b>	Nivel de estudio Dueño/Gerente.....	46
<b>Diagrama Nro. 13:</b>	Percepciones generales sobre las Tics.....	47
<b>Diagrama Nro. 14:</b>	Percepción beneficios.....	48
<b>Diagrama Nro. 15:</b>	Decisiones respecto a la presencia de la firma en redes sociales.....	48
<b>Diagrama Nro. 16:</b>	¿Empleados capacitados en comercio on-line?.....	49
<b>Diagrama Nro. 17:</b>	¿Recibe la firma asesoramiento externo para determinar cómo comercializar y publicitar?.....	50
<b>Diagrama Nro. 18:</b>	Uso medios publicitarios.....	52
<b>Diagrama Nro. 19:</b>	Estrategia que refleja su mejor desempeño en la red.....	53
<b>Diagrama Nro. 20:</b>	Porcentaje de ventas provenientes del canal on-line.....	53
<b>Diagrama Nro. 21:</b>	Área enfocada a los canales de venta.....	54
<b>Diagrama Nro. 22:</b>	Motivo de la implementación de estrategias de venta on-line.....	55
<b>Diagrama Nro. 23:</b>	Nivel de Interacción con clientes en la red.....	56
<b>Diagrama Nro. 24:</b>	Beneficios en Acceso a la información y Personalización de Prod. y Ss.....	57
<b>Diagrama Nro. 25:</b>	Mejora nivel de ventas luego de implementación Tics.....	58
<b>Diagrama Nro. 26:</b>	Beneficio en términos de nuevos clientes.....	59
<b>Diagrama Nro. 27:</b>	Beneficio en términos de reducción de costos.....	59
<b>Diagrama Nro. 28:</b>	Beneficios presentes en las Pymes marplatenses.....	60



## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, las tecnologías de la información y las comunicaciones han cambiado la manera en que los consumidores y las empresas se relacionan, dando lugar a nuevas formas de comercio y de interacción entre ambas partes que en el pasado eran impensadas. Resulta de particular interés analizar estas nuevas formas de interacción ya que se sabe ciertamente que las Pymes en su conjunto poseen un rol preponderante para el crecimiento económico, y más aún aquellas que pueden dinamizar la economía a través de la innovación (OECD, 2000).

Es a partir del auge de las nuevas tecnologías de la información que aparece en el campo económico un nuevo contexto de estudio denominado nueva economía. Además, junto con el desarrollo de las Tics, la nueva economía da lugar a un mundo totalmente conectado, donde desaparecen los límites geográficos y en donde la relación entre todos los agentes económicos se da a través de internet. Como resultado, se produce "la muerte del ciclo de negocios" (Taylor, et al., 2004), ya que las empresas se desarrollan en un contexto totalmente diferente que en el pasado.

A partir de este nuevo paradigma, las empresas, y principalmente las pequeñas y medianas, poseen un sinfín de posibilidades ante todos estos cambios. Ya que tienen como características intrínsecas ser firmas dinámicas e innovadoras, por lo tanto, éstas pueden aprovechar el contexto actual para expandir su negocio a través de la red. Esto involucra el establecer un canal de e-commerce, donde el cliente tiene la capacidad de adquirir un bien o servicio de manera electrónica, o bien el social-commerce, donde el interés principal radica en interactuar con el cliente a fin de tener un mayor nivel de exposición a través de redes sociales (Mutz, 2005). Las mismas, son un medio muy efectivo para acercarse al consumidor, ya que pone en pie de igualdad a la pyme, con las grandes firmas, ya que basta con crear un perfil en cualquier red social para estar en contacto con los consumidores.

Es por ello, que la nueva economía, junto con las Tics, le dan una gran oportunidad a las Pymes de incrementar su visibilidad y su participación de mercado, dado que ofreciendo calidad y personalización de los productos pueden crear sus propias ventajas competitivas (Santarelli, et al., 2003).

Se define a una e-pyme como aquella pyme que se desarrolla en la web. Es decir, es un tipo de empresa que dadas sus características propias y distintivas se diferencia de una pyme tradicional. De ahí que es relevante analizar cuáles son esos rasgos propios de una empresa que se desarrolla en la web, caracterizando tanto los modelos de negocio como el desempeño de la empresa y los atributos de su

dueño y los recursos tangibles e intangibles. El análisis de estas dimensiones favorece a establecer el tipo de Pymes que operan en red en Mar del Plata y los beneficios que este colectivo percibe de operar en la red.

Debido a lo mencionado anteriormente, el estudio a realizar tratará de indagar y dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son los factores que definen a una e-pyme? ¿Cuáles son las estrategias que desarrollan las Pymes en la red? y, ¿cuál es su incidencia en la rentabilidad de la empresa?

Por ello esta tesis responde al siguiente objetivo general, **analizar las características que definen el comportamiento de las Pymes en las redes sociales**. Del cual se desprenden los siguientes objetivos particulares:

- Elaborar una clasificación de las estrategias y su relación con los cambios en la organización empresarial.
- Identificar los atributos y proponer una definición de e-pyme para los modelos particulares presentes en Pymes marplatenses.
- Medir la incidencia que tienen las estrategias online en la rentabilidad de la empresa.

Por tal motivo, la presente investigación contribuye desde un punto de vista teórico a identificar el rol y la importancia de las e-pymes en el desarrollo de la economía actual. Es relevante destacar que es un tema recientemente abordado por la literatura y que se encuentra en fase exploratoria. Por ello, se considera que los resultados obtenidos pueden contribuir a la discusión teórica en torno a qué características tendrían que estar presentes en las Pymes para aprovechar las ventajas de la nueva economía.

A nivel metodológico, se procederá a la elaboración de encuestas a través del uso de la red social Facebook. Esto permite generar información en tiempo real en el contexto donde las Pymes desarrollan su actividad, dando nuevas formas de abordaje a la indagación en empresas, cuya principal barrera es el acceso y la tasa de respuesta empresarial. Finalmente, a nivel empírico, se espera elaborar, a partir de nueva evidencia, un modelo que permita contribuir a la literatura existente y se adapte a su vez a las características del contexto local. Además, se espera poder brindar herramientas a las Pymes de nuestra localidad para que éstas se sitúen en igual condiciones de competencia con el resto de las firmas tanto de la ciudad, como del país y del extranjero.

La estructura del trabajo constará de cuatro partes. En primer lugar, se expone el marco teórico el cual describe a la nueva economía y el rol que cumplen las Tics dentro de ella. A su vez, se presentan

las características de las e-pymes, centrando la atención en el papel que cumple su dueño dentro de ellas, sus estrategias y formas de organización y el desempeño logrado en base al uso de las nuevas tecnologías.

En la segunda parte, se analizará la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación, en donde se presenta la unidad de análisis seleccionada, la muestra y la técnica de recolección y análisis de datos utilizada. Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de la muestra. Finalmente, se expondrán las conclusiones a las cuales se pudieron arribar mediante el presente trabajo.

## **1.- MARCO TEÓRICO**

### **1.1.- Definición de la nueva economía**

En la actualidad vivimos en un mundo en el cual las tecnologías de la información y las comunicaciones (Tics) han producido numerosos cambios tanto en el aspecto social como económico, y sus efectos no recaen sólo sobre las empresas sino también sobre los consumidores y todo el sistema económico (Sánchez-González y Nieto, 2008).

Es por ello que muchos autores destacan el surgimiento de un nuevo paradigma en el sistema económico denominado "nueva economía" o "economía de la información y el conocimiento", donde se producen numerosas transformaciones en cómo los consumidores y las empresas se relacionan. Es por ello que el surgimiento del e-commerce o social commerce es un factor clave y determinante en la aparición de este nuevo paradigma (Giner, Bailén y Olivares, 2004).

Giner, et al. (2004), sostienen que pueden describirse al menos tres enfoques distintos para definir el concepto de nueva economía. El primero de ellos se centra en el conocimiento, que comprende la educación, la información, el entrenamiento, la ciencia, la cultura y también la inversión en investigación y desarrollo. Es decir, desde esta perspectiva, el aspecto clave que la define es la educación, ya que a través de la misma se dará lugar al desarrollo de esta nueva economía del conocimiento, donde para producir, ofertar y demandar se necesitará gente con habilidades específicas.

La segunda definición se centra en distinguir según el tipo de servicio que es brindado. Bajo este criterio, serán puramente digitales aquellos productos o servicios que se basen exclusivamente en la razón y el conocimiento, pero que no requieran de un insumo físico. Por otra parte, existen también aquellos productos que son una combinación entre producto físico y el uso de las Tics, como pueden ser bienes tangibles que son vendidos a través de internet, donde la tecnología de la información y las comunicaciones brinda soporte. Y la tercera y última definición, es aquella que se basa en la productividad, es decir la aplicación de las tecnologías para mejorar la forma en que se realizan los procesos a través del aumento de la productividad del trabajo.

Se puede advertir que, independientemente del tipo de definición que se elija, hay una cuestión que es común en cada una, y es la aplicación de tecnología. Debido a que la misma revoluciona la forma en cómo se hacen las cosas y por supuesto, trae aparejado beneficios, por otra parte presenta desafíos tanto para el consumidor como para el empresario.

Por lo tanto, la globalización económica ha dado lugar a la "nueva economía", donde el conocimiento y el aprendizaje son vitales para esta nueva etapa, proliferando nuevas formas de negocio y de interacción entre los diversos agentes económicos consolidando lo que algunos autores denominan el modelo de economía global. La aparición de nuevas relaciones y vínculos dan lugar a un mundo visiblemente más conectado y para algunos sin límites, y a la revalorización de la información como factor clave, y producto y materia prima de los proceso de producción (Palacios, et al, 2012, Taylor y Murphy, 2004).

Sin lugar a dudas, ante la aparición de este nuevo paradigma surgen cambios, Taylor et al., (2004), hablan de la "muerte del ciclo de negocios", mientras que Giner et al. (2014), sostienen la eliminación de los límites geográficos de la información y la "muerte de las distancias". Ambas cuestiones dan cuenta de las consecuencias de la aparición de las Tics o bien de la economía en la red (Kollmann, 2006), ya que se presentan un sin fin de posibilidades para aquellas empresas existentes pero también para las nuevas. Dado que el lugar geográfico deja de tener un rol preponderante para el éxito de una firma, una misma compañía puede tener diferentes locaciones y sus miembros pueden vincularse a través de la red, de tal manera podría traer aparejado una reducción de costos para la firma. Por otro lado, aquella compañía que recién comienza, puede tener un negocio exitoso en tanto y en cuanto pueda hacer llegar su producto al consumidor, independientemente si se trata de un bien tangible o no. Existen una gran cantidad de oportunidades para las firmas, lo que da lugar a un mayor volumen de negocios y por ende, de crecimiento.

Por otra parte, el surgimiento de este nuevo contexto, responde a la aparición de las Tics, ya que juegan un rol clave y determinante en el cambio de paradigma. Sánchez-González y Nieto (2008: 87), establecen que las Tics abarcan: "(a) tecnologías de soporte (como la microelectrónica o la optoelectrónica), (b) aplicaciones empleadas en la industria para registrar y controlar fenómenos físicos (como la automática, la robótica o la inteligencia artificial) y (c) aplicaciones en los servicios para permitir la comunicación de la información por medios electrónicos (como el comercio electrónico o las herramientas de trabajo en grupo)". De la definición se desprenden distintas acepciones, a los efectos de nuestro trabajo nos centraremos en los servicios que permiten la comunicación a través de los medios electrónicos de la información.

La tecnología de la información y la comunicación, ha tomado un rol preponderante en las firmas, ya que desde su aparición tanto internet como el uso de las computadoras, hizo que fuera fundamental para poder llevar adelante los negocios en la red. De esta manera se dio lugar a una forma más eficiente y eficaz de hacer negocios, tal y como sostiene Waters (2000), las Tics se volvieron tan fundamentales como el teléfono en décadas pasadas.

La utilización de las Tics por parte de las pequeñas y medianas empresas, se vuelve un factor fundamental para que éstas puedan desarrollarse en este nuevo contexto económico y así poder competir con el resto de las firmas. Su implementación trae aparejado diversos beneficios, desde una mejora en los procesos tanto internos como externos de comunicación, como un incremento en la competitividad de la firma y una mejora en el rendimiento de la misma, hasta el cambio en el modelo de negocios que lleva adelante (Pickernell, et al, 2013).

El desarrollo de ellas, se da en un contexto especial, que no sólo involucra a la nueva economía, sino también el lugar donde éstas se desarrollan, que es la web. Al igual que cualquier producto, la web fue mutando desde su aparición. Al comienzo, recibía el nombre de web 1.0, la cual presentaba como principal característica la estática, es decir, la falta de conexión e interacción. A pesar de que le permitió a las empresas poseer una nueva "ventana de exposición", no existía la capacidad de comunicación que tenemos en la actualidad.

Luego de sucedida la caída de la burbuja de las *dotcom*, se produce la primera ruptura en la web 1.0, lo que da lugar a la web 2.0, con características bien distintas a su predecesora. Esta nueva ola de internet se iba a destacar por la colaboración, las conexiones y obviamente el incremento de las posibilidades de hacer negocios para las empresas que se encontraban en internet o que a partir de esta nueva "ola" incursionarían en este mundo virtual que se les abría (Celaya, 2008).

Esta nueva web trae aparejada no solamente un mayor nivel de interacción entre los usuarios, sino también que existe un gran potencial, ya que de manera más fácil permite tanto la cooperación, la comunicación, la colaboración y la conexión (Cook, 2008). Una definición formal de la misma, es la esbozada por Constantinides y Fountain (2007: 232-233):

"La web 2.0 es un código abierto, interactivo y de aplicaciones interactivas en línea controlados por el usuario expandiendo la experiencia, el conocimiento y el poder de mercado de los usuarios como participantes en los procesos de negocios y sociales. Las aplicaciones Web 2.0 dan soporte para la creación de "usuarios informales" en las redes que facilitan el flujo de ideas y conocimientos, permitiendo la generación, difusión, el intercambio y la edición eficaz / refinación de contenido informativo."

De ambas definiciones se deduce la estrecha vinculación que existe entre las Tics, y la web 2.0. Ambas cuestiones combinadas dan lugar a lo que sucede en la actualidad, la capacidad de los usuarios de mantenerse conectados en forma permanente y sin importar el lugar geográfico desde donde se lleve a cabo la comunicación.

Resulta interesante ver el impacto que esto genera en las Pymes, ya que éstas al hacer uso de las nuevas herramientas, pueden explorar nuevos mercados, generar nuevos vínculos y nuevas formas de comercio. Todas cuestiones que le dan impulso al negocio de estas pequeñas firmas, que la mayoría de las veces no cuentan con el capital suficiente para poder, por ejemplo, posicionar su marca a nivel local o regional, o abrir un espacio físico para la venta de sus productos. Los límites para estas empresas no están aún escritos, más aun, las mismas firmas deben establecerlos, ya que las posibilidades son innumerables y es una oportunidad que estas firmas no pueden desaprovechar (Barnes, et al, 2012).

La aparición del e-commerce, no es más que una consecuencia de la interacción de estas dos herramientas que han sido definidas anteriormente. El e-commerce conjugó ambas cuestiones para hacer que tanto empresas como consumidores puedan conectarse de manera on-line y sean capaces de llevar adelante una nueva forma de comercio, la adquisición on-line tanto de productos como de servicios. Hasta antes de la aparición de la web 2.0, no había tenido lugar esta nueva forma de negocios, justamente por la característica intrínseca de la web 1.0, pero luego, la evolución de la web, junto con las redes sociales, hizo posible esta nueva forma de desarrollar operaciones en la red (Hajli, 2013).

Una vez definidos ambos conceptos es interesante ver como dichas cuestiones se relacionan en el contexto de las Pymes, y más aún cuando la revolución de las Tics lejos de acabarse vienen por una "segunda ola de viento" (Krugman, 2013).

## **1.2 - Caracterización de las Pymes en las Redes (e-pymes)**

Para caracterizar a las e-pymes es necesario considerar las características de una Pyme tradicional. El cuadro presentado a continuación muestra el tamaño promedio que define a este tipo de empresas teniendo en cuenta el sector de actividad.

**Cuadro Nro. 1:** Tamaño de Pymes según sector de actividad

<b>Sector</b>	<b>Pequeña Empresa (en Nro. de empleados)</b>	<b>Mediana Empresa (en Nro. de empleados)</b>
Industria	10 a 50	50 a 200
Software y Ss. Informáticos	5 a 20	21 a 150
Ss. a la Producción y Comercio Mayorista	5 a 20	21 a 150
Construcción	5 a 50	51 a 150

Fuente: Elaboración propia en base a Fundación Observatorio PyMe.

Estas empresas poseen características distintivas que las diferencian de las grandes empresas, no solo su número de empleados, a saber:

- Escasa diferencia entre la propiedad y la función gerencial.
- La visión de la empresa se mezcla con el proyecto personal del dueño.
- Mayor compromiso con el proyecto.
- Mayor flexibilidad y adaptación a los cambios.
- Menor poder de negociación ante clientes y proveedores.
- Mayor escasez de recursos económicos y técnicos.
- Dificultad de acceso a información y herramientas.
- Mayor vulnerabilidad frente a las crisis.
- Baja participación en redes empresarias.

Las pequeñas empresas son vitales para la economía de cualquier país porque son importantes generadoras de empleo, crecimiento e innovación (OECD, 2004). Por tal motivo resulta importante ver cuál es la relación de ellas y el e-commerce.

Según la OECD (2000: 5), "Una cantidad de factores pueden conducir a la adopción por parte de las empresas al comercio electrónico, tales como: la reducción de los costos de transacción y la mejora de la calidad del producto / servicio al cliente, posibilidad de llegar a nuevos clientes y proveedores, expandirse en nuevos mercados, una reacción defensiva a los competidores para participar en el comercio electrónico, los requisitos por parte de grandes empresas que enlazan a sus proveedores en su sistema de comercio electrónico como una condición para hacer negocios."

Además, internet ha ayudado a las Pymes a expandir sus mercados tanto de distribución como de marketing y sobrepasar algunas barreras que antes las imposibilitaba de llegar a los mercados extranjeros. Por lo tanto, las pequeñas empresas tienen un beneficio particular que les ofrece el e-commerce. También es importante destacar que la flexibilidad, la habilidad de innovar y la adaptación rápida a los cambios hace que dichas empresas puedan tener ventaja en las oportunidades que esta nueva forma de comercio les brinda (OECD, 2004).

Resulta importante caracterizar a las Pymes en la red. En primer lugar cabe destacar que no son "pequeños grandes negocios" como muchos suelen definirlos sino que poseen características únicas y factores distintivos que las diferencian de las grandes empresas (Durkin y McKeown, 2013).



Para definir las características particulares de las e-pymes, la literatura centra gran parte de su análisis en: 1) las características de la empresa; 2) las características del dueño; 3) las estrategias y formas de organización y 4) el desempeño.

A continuación se desarrolla cada uno de estos aspectos.

### **1.2.1.- Característica de la Empresa**

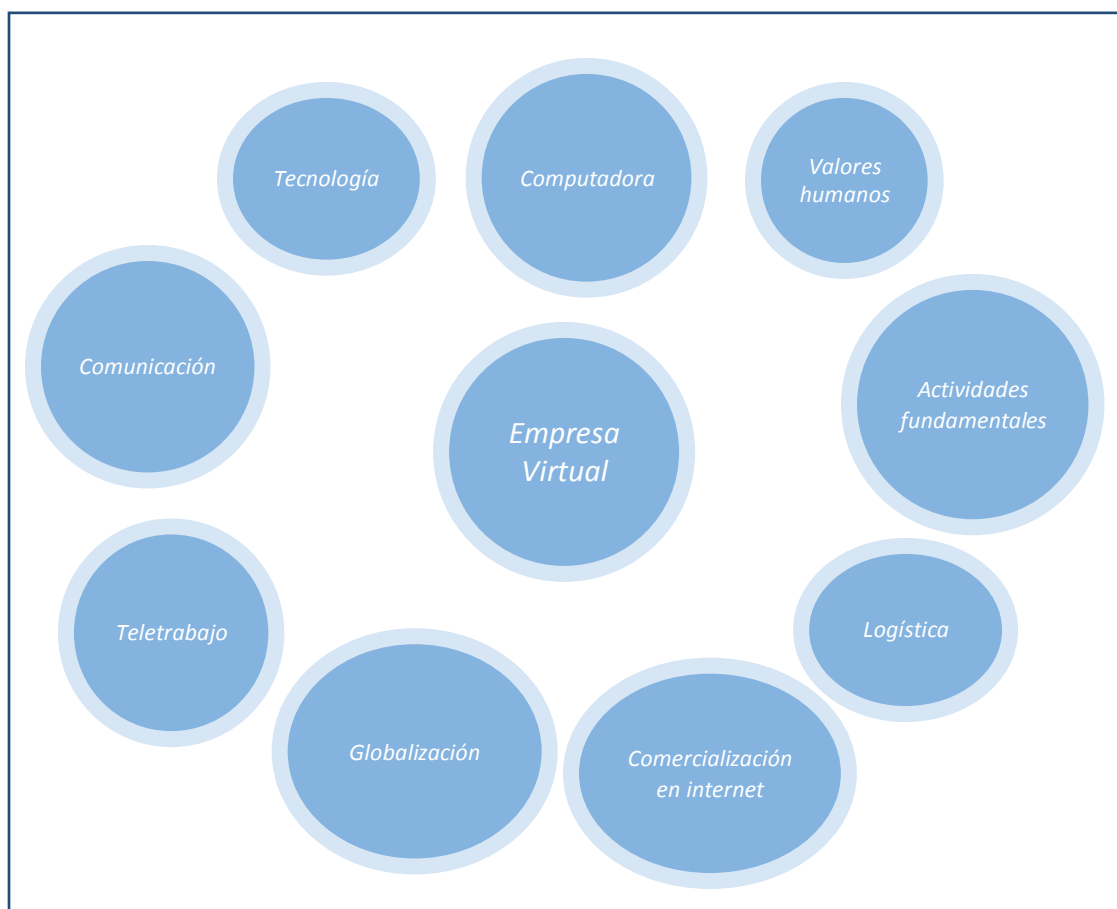
Existen diversas definiciones de lo que es una e-pyme, entre ellas podemos establecer la de Sotres (2010) que define a la empresa virtual como una nueva forma de organización funcional, la cual se encuentra definida por su entorno. Ésta se caracteriza por ser dinámica, debido al uso de la tecnología y por lo tanto, globalizada. A su vez, considera que la mayor parte de la organización estructural de la misma se encuentra apoyada en internet, tanto para llevar adelante sus transacciones como operaciones en la red.

Por otro lado, Fillis, et al., (2003: 350) entienden a la e-pyme como "cualquier negocio llevado adelante en la red donde se incluye desde el intercambio de información, la utilización de un sitio web, usar el sitio web de otras empresas, o simplemente vender y comprar servicios on-line".

Como se estableció anteriormente, las Pymes son las principales favorecidas en esta etapa de la "nueva economía". Tse y Soufani (2003: 306) afirman que "las pequeñas empresas tienen aún más importancia en la nueva economía. Mientras que en la estructura tradicional de la economía favorecía el tamaño y las cuestiones físicas, la nueva economía está marcada por las relaciones, la red y la información. Es en este contexto donde las pequeñas firmas pueden volverse un mecanismo más importante de la nueva economía".

De acuerdo a esta definición, las empresas que hacen uso de las Tics se caracterizan por ser muy dinámicas, y a su vez, poseer una gran interrelación tanto con competidores, proveedores como así también los consumidores. Esto le permite obtener una ventaja competitiva y una mejora de la coordinación interna. Todos los procesos llevados adelante por una empresa cambian, desde la forma de obtener recursos humanos, los canales de comercialización, la forma de pago y demás cuestiones relevantes, es por ello que estas empresas logran minimizar los costos de inversión.

**Diagrama Nro. 1:** La empresa virtual



Fuente: Sotres, 2010.

Sotres (2010) destaca como aspectos distintivos de las e-pymes, en primer lugar, la tecnología, entendida como todos aquellos instrumentos sobre los cuales se puede llevar adelante este tipo de empresas y que además permiten la conexión con los potenciales clientes. Asimismo, la computadora juega un rol clave en este tipo de empresas, ya que su uso se hace de manera intensiva.

Otro aspecto relevante para el autor son los valores humanos. Se entiende al valor humano como aquello que da lugar a la expansión y desarrollo de este tipo de negocios virtuales. Su función se centra en maximizar el uso correcto de estos posibles canales de comercio, más aun cuando una de las principales barreras que existen en el comercio on-line es la "frialdad e impersonalidad que posee la internet; por tanto, jamás se deberán realizar actos fraudulentos que dañen la imagen de nuestra empresa, ya que en consecuencia dañaremos también a otras que están tratando de hacer las cosas bien" (Sotres, 2010: 7).

En la misma línea Mutz (2005), establece que el nivel confianza del consumidor en la red es lo que lo hará llevar o no adelante una compra on-line, ya que a diferencia de la manera tradicional, el consumidor no tendrá la posibilidad de interactuar de manera directa con el vendedor. En este sentido, la comunicación es un beneficio directo de la utilización de estas nuevas tecnologías, ya que da lugar a un nuevo ámbito de interacción entre vendedor – comprador, permitiendo que esa comunicación sea flexible e interactiva.

Otro aspecto fundamental para una empresa virtual, es la responsabilidad por parte del vendedor de que los clientes reciban en tiempo y forma el producto adquirido, este es un hecho fundamental del comercio on-line.

Por último, existen tres cuestiones a definir, el teletrabajo, la globalización y las actividades fundamentales. El primero de ellos no es más que una consecuencia de los conceptos anteriormente descriptos, dado que para llevar adelante una empresa virtual puede o no existir un local a la calle y por lo tanto los empleados de este negocio pueden trabajar desde cualquier ubicación remota, haciendo así un trabajo más "flexible".

Con respecto a la globalización, el autor brinda dos conceptos, el primero de ellos relacionado a la integración mundial del comercio, donde lo que se tiene en cuenta son los avances en las comunicaciones como así también en la computación y el transporte, entre otros. Y también la globalización como una mayor independencia de las regiones, es decir nuevas formas de desarrollo y organización. Por último, se encuentran las actividades fundamentales, las cuales el autor las define como el "núcleo central" de cada empresa, es decir aquello por lo cual la firma logra diferenciarse de sus competidores por llevar adelante una actividad fundamental.

Ovaskainen y Tinnilä (2011), establecen que internet le da la posibilidad a las Pymes de tener acceso a millones de potenciales consumidores, por lo tanto los canales de comercialización on-line son fundamentales para poder desarrollar este gran potencial. Por ello, la característica distintiva de las e-Pymes radica en estar presentes en la red. Aquí es cuando las Pymes cobran un papel fundamental, ya que por su gran dinamismo, estas son capaces de innovar tanto en nuevos servicios como en formas de organización.

El Cuadro Nro. 2 refleja la comparación entre una empresa industrial y una empresa red desde tres puntos de vista: estrategia, organización y producción (Torrent-Sellens, 2010). De esta manera, se puede tener una visión multidimensional de las especificidades que presenta una empresa en la red y qué es lo que la diferencia de la empresa industrial.

## Cuadro Nro. 2: Empresa industrial vs Empresa en la red

Empresa industrial	Empresa red
<b>Estrategia</b>	
1. Mercados nacionales e internacionales	1. Mercados globales: mundo las 24 horas.
2. Ventajas: economías de escala y costes.	2. Diferenciación/adaptación/calidad.
3. Relación con los stakeholders: aislada.	3. Alianzas y colaboraciones.
<b>Organización</b>	
4. División del trabajo: atomización y ejecución.	4. Equipos variables por competencias.
5. Coordinación del trabajo: centralización y jerarquía.	5. Descentralización y autonomía.
6. Estructura: organización científica y <i>toyotismo</i> .	6. Organización horizontal en red.
<b>Producción</b>	
7. Tecnología: manufacturas (habilidades manuales)	7. TIC Ampliación/sustitución de capacidades mentales.
8. Inputs básicos: capital físico y trabajo manual.	8. Flujos intangibles: información y conocimiento.
9. Esquema de producción flexible.	9. Negocios en red: cadena desintegrada de valor.
10. Trabajo: seguridad vía especialización.	10. “Flexiseguridad” vía creatividad y polivalencia.
11. Empresa: crecimiento vía acumulación.	11. Crecimiento vía coinnovación.
12. Contrato social: productividad por salarios.	12. Competitividad por gestión colaborativa.

Fuente: Torrent-Sellens, 2010.

Dentro del primer punto, referido a las estrategias, se puede observar que la empresa industrial, se encuentra abocada a mercados nacionales e internacionales. Por otro lado, la empresa red como lo definen sus autores, tiene la capacidad de ir más allá de ser un exportador de sus productos, tiene la capacidad de ser partícipe de mercados globales, es decir de relacionarse con sus competidores, proveedores y clientes sin limitaciones de lugar y hora. Por eso se los define como mercados globales y se encuentran disponibles las veinticuatro horas para todo aquel que tenga acceso a la web.

Como segundo punto, se destaca las economías de escala y la ventaja en costos, características típicas de las empresas industriales, donde además se establece su mayor ventaja competitiva. Eso es lograr bajar costos como consecuencia de mejores proveedores, o bien de una mayor producción que genere un mejor uso de la capacidad instalada, y así poder tener una ganancia mayor vendiendo a igual o menor precio que los competidores.

En la nueva economía, la empresa va en busca de otras ventajas, como pueden ser la diferenciación, la adaptación o la calidad, donde la personalización de los productos se vuelve una fuente importante de diferenciación. Uno de los principales motivos probablemente sea el tamaño de la firma, donde la pequeña y mediana empresa no puede competir en costos y por ende en los precios, es por ello que se buscan nuevos caminos para poder diferenciarse y crear ellas mismas sus propias ventajas competitivas. La posibilidad de personalizar los productos, realizarlos con una calidad superior y probablemente la adaptación a los gustos y tan repentinos cambios de los consumidores, hacen que aquellas empresas que tengan su base en la red puedan sacar provecho de todas estas cuestiones y poder diferenciarse de la empresa industrial, donde sí debiera competir exclusivamente por costos probablemente no pueda salir exitosa.

Por último, Torrent-Sellens (2010) establecen una clara divergencia a la hora de establecer la relación con los "stakeholders" es decir todas aquellas personas relacionadas con el desenvolvimiento de la organización. De manera opuesta, en la empresa red la relación se basa en las alianzas y las colaboraciones, a fin de crear un mejor contexto para que la empresa sea prolífera en su negocio, no sólo se busca un beneficio de la misma como inversor, sino más bien ser parte del crecimiento.

Además de las estrategias que diferencian a estos tipos de empresas, cabe tener en cuenta las particularidades relacionadas con su forma de organización. En la empresa industrial, tal como lo muestra el cuadro, existen elementos que dan a lugar a un tipo de organización más estructurado, ya que se destaca la jerarquización, un esquema de trabajo, tal como puede ser la premisa de la división del trabajo, donde cada cual cumple una tarea para la cual se encuentra más capacitado a fin de lograr una mejora de la productividad y así en el rendimiento de la firma. Por otra parte, en la empresa red todas estas características se vuelven más difíciles de ser identificadas, por sus propias características intrínsecas, es decir, se vuelve más importante la descentralización y la autonomía de los empleados. Existe otro tipo de estructura jerárquica (horizontal) y los equipos de trabajo se logran por las competencias y por los objetivos particulares que tenga la firma en determinando momento.

Por último, se establecen las divergencias que existen en la producción. Lo que antes se volvía fundamental como el capital y trabajo manual, pasa a tomar otras dimensiones como los flujos de intangibles, donde lo más indispensable resulta ser la información y el conocimiento.

También se destaca el factor de crecimiento, donde la dinámica de la empresa industrial se basa en la acumulación mientras que en estas empresas virtuales lo es la innovación, y como se verá posteriormente, la capacidad del dueño de la empresa en la red juega un rol preponderante y determinante. A su vez, la empresa red no se caracteriza por poseer una cadena integrada de valor, desde la obtención de la materia prima hasta que el producto llega al consumidor, más bien todo lo contrario, se produce una desintegración de la misma, permitiendo una mayor flexibilidad y abocándose solamente a una parte del proceso productivo, tomando los beneficios pero también las desventajas de no llevar adelante el proceso completo.

### **1.2.2.- Características del dueño**

En toda pequeña y mediana empresa el dueño juega un rol clave a la hora de tomar decisiones sobre el negocio y en el caso de una e-pyme esta no es la excepción. Según establecen Spinelli et al., (2013), el papel del dueño es vital a la hora de determinar la presencia de la firma en las redes sociales. Más aún, los autores sostienen que muchas pequeñas firmas utilizan las Tics de una manera estratégica y muchas veces eso es el resultado de la visión que tiene el dueño o gerente de la firma sobre la

tecnología en su particular contexto de negocios. De igual manera, los dueños son quienes generalmente tienen un mejor entendimiento de sus competidores y las presiones a los cuales la firma se encuentra, y es por ello que la elección de la adopción de las Tics muchas veces resulta para mejorar el resultado de la firma, ya sea desde sus costos, o bien de una mejor interacción con el cliente.

De igual forma, Ghobakhloo y Hong (2013), sostienen que el rol del dueño de una pyme es vital para las decisiones que lleva adelante, y repercuten en todas las actividades de la misma. Por otro lado, los autores establecen que la adopción del comercio electrónico en este tipo de empresas puede ser llevada a cabo a pesar de que el propio dueño no se sienta suficientemente competente para ello, pero si lo llevará adelante si sus empleados lo son. Es decir, que el dueño lleva adelante un rol de "líder", ya que determinará realizar aquello que crea mejor para su empresa, a pesar de que él mismo no se sienta totalmente capacitado, siempre y cuando existan empleados que si lo estén.

A su vez, los mismos autores establecen una serie de factores que el propio dueño evalúa a la hora de adoptar o no el comercio electrónico. En primer lugar, la percepción que éstos tengan acerca de los beneficios de esta forma de comercio, es decir que si el dueño considera una alta tasa de retorno en la inversión, entonces llevará adelante la adopción de esta forma de comerciar (Al-Qirim, 2007). Otra de las razones, se basan en la compatibilidad con su negocio y el costo que el empresario percibe. Es decir, si cree que podrá compatibilizar el comercio electrónico junto a su modelo de negocio actual, y además, si considera que el costo no será un determinante para la adopción de este modo de hacer negocios entonces llevara adelante la inversión. Este último concepto se encuentra estrechamente relacionado con los beneficios, ya que ambas cuestiones impactan en las finanzas de la empresa.

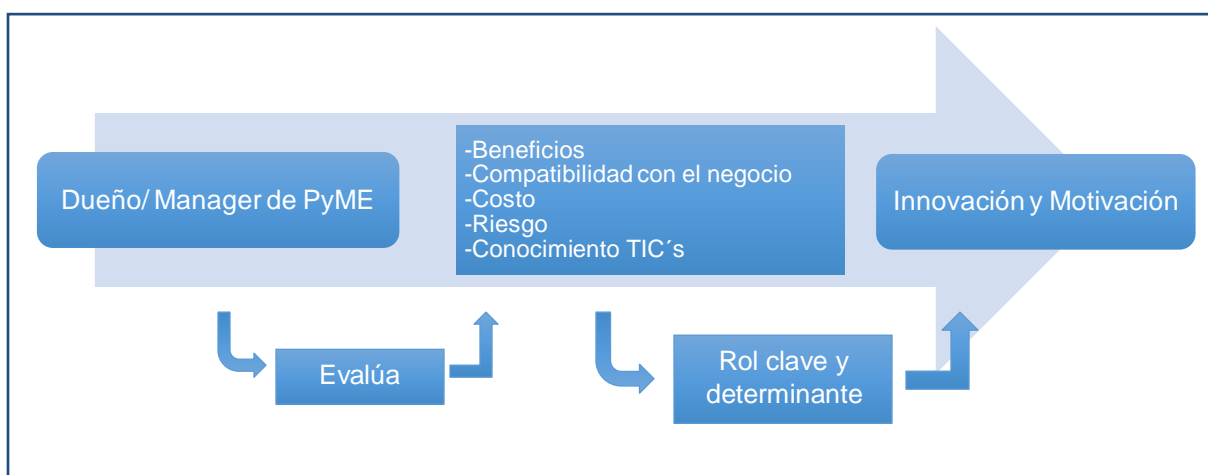
Como cuarta razón, los autores destacan el riesgo, y no solamente el riesgo financiero de llevar adelante el proyecto, sino también el riesgo que se percibe por operar en la web. De forma tal, si los clientes no se encuentran satisfechos con el modo de compra por ejemplo, entonces ese es un riesgo que el dueño no correrá, dado que eso impactará de manera negativa en el conjunto de la firma. Como últimas dos razones, se establecen el nivel de conocimiento de computación del dueño y la capacidad de innovación del mismo. Vale aclarar que el nivel de conocimiento de computación es un factor que favorecerá a la adopción de este tipo de comercio, pero no quita que quien no lo tenga no lleve adelante el comercio electrónico, ya que como se estableció anteriormente, a pesar de que el dueño no tenga él mismo la capacidad propia, si puede llevarlo adelante con su personal.

La última razón se relaciona a la capacidad innovadora del dueño. Tal como lo menciona Barnes et al., (2012), en la actualidad existen múltiples maneras de que una empresa esté en internet, desde su página web o la utilización de Google Ads, hasta la presencia en redes sociales como podrían ser Facebook o Twitter. Es decir, que el propio dueño de la firma puede llevar adelante este tipo acciones sin

tener mayor conocimiento de los mismos. Por lo tanto, se puede observar que es más importante la percepción, es decir, la capacidad de innovar, o más aun la motivación del dueño, esta característica se vuelve fundamental a la hora de establecer la firma en la web (Fillis et al., 2003).

El Diagrama Nro. 2 que se muestra a continuación resume los factores relevantes que evalúa el dueño o manager de una pyme a la hora de determinar la presencia o no de su empresa en la web.

**Diagrama Nro. 2:** Adopción de e-commerce



Fuente: Elaboración propia en base a Barnes, et al., (2012)

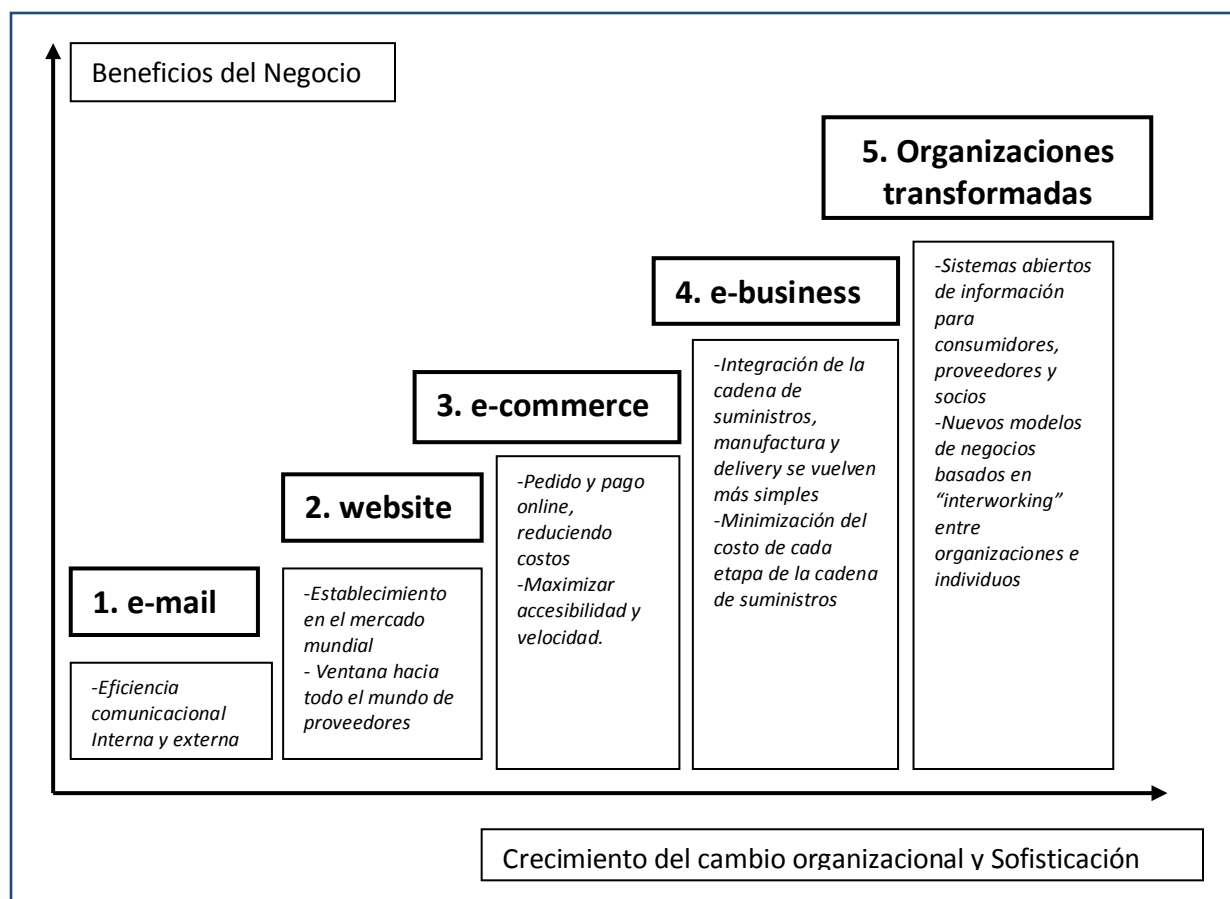
Si el dueño no tiene la iniciativa para dar el paso de que su firma esté en la red, no lo hará a pesar de que la evaluación estrictamente del negocio sea favorable, es decir en términos de costos, beneficios o riesgos percibidos.

### **1.2.3.- Las estrategias en la red y formas de organización**

Hasta el momento se ha definido las principales características que poseen las e-pymes y los principales determinantes que dan lugar a la adopción del comercio electrónico. Para poder seguir avanzando con el análisis es menester entender la forma de organización que poseen estas empresas y cuáles son las principales estrategias que llevan adelante en la red.

Es importante establecer en qué etapa del proceso se encuentra la pyme, ya que esto determinará cuáles son los posibles beneficios o bien desafíos que las mismas podrán tener. Por eso, se cita a continuación el Diagrama Nro. 3 que establece una relación "secuencial y progresiva" entre cada etapa en el esquema de adopción del e-business (Taylor et al., 2004).

**Diagrama Nro. 3:** Evolución de la organización en la red



Fuente: Taylor *et al.*, 2004

Cada etapa del proceso implica un aumento del cambio organizacional y además, una sofisticación cada vez mayor como así lo explicita el eje de las abscisas, mientras que los beneficios de la firma se establecen en el eje de las ordenadas. Realizando un análisis detenido de cada etapa en particular, se puede ver que la primera de ellas está representada por el e-mail, tal vez la primera forma en que la revolución de las Tics tomó lugar, donde a partir de éste se logró un aumento de la eficiencia de la comunicación tanto interna como externa.

En segundo lugar aparece el sitio web, donde ya la firma puede ubicarse en el mercado mundial, haciéndose visible tanto para potenciales compradores como para los proveedores de ésta.

El tercer y cuarto lugar lo ocupa el e-commerce y el e-business respectivamente, donde ambos se caracterizan por llevar a la red acciones que en el pasado se realizaban de manera personal únicamente, tales como la selección del producto y el posterior pago del mismo, es decir, las acciones claves que dan lugar al comercio y al intercambio entre un consumidor y un vendedor/productor.



Centrándonos sobre el e-business, algunos autores han brindado algunas definiciones sobre éste, las cuales se pueden destacar la de Wigand (1997: 5) "La aplicación integrada de las Tics, desde su origen y a lo largo de toda la cadena de valor del proceso de negocios...realizada electrónicamente y diseñada para llevar a cabo los objetivos de dicho negocio". Por otra parte, Fingar, Kumar y Sharma (2000: 47) definieron al e-business de la siguiente manera: "Una infraestructura para la ampliación de procesos de negocios específicos orientados hacia el interior de la empresa, hacia los clientes, socios comerciales, proveedores y distribuidores con nuevas aplicaciones orientadas hacia el exterior".

Ambas definiciones comparten que existe una ganancia para ambas partes, ya que el vendedor/productor se beneficia permitiéndose reducir costos, debido a que no necesariamente necesita contar con un negocio a la calle abierto las veinticuatro horas, sino que todo lo contrario, el comprador entra a cualquier hora a su sitio web, o lo contacta vía red social y probablemente la transacción se lleva adelante y el comerciante lo advierte una vez que ésta se encuentra perfeccionada. Por lo tanto, la ganancia de esta nueva corriente de comercio es mutua, aunque obviamente podrán existir distintas fallas, pero tal y como sucede en la forma de comercio "tradicional".

Algunos autores, tales como Hajli (2013) establecen una nueva distinción entre lo que es "social commerce" y e-commerce, siendo el primero un tipo de comercio que se da a través de internet pero vía redes sociales. El autor sostiene que no es más que el resultado de la aparición de las redes sociales, como Facebook y Twitter, ya que ante la combinación de la web 2.0 y éstas últimas, se da lugar a esta nueva forma de e-commerce.

En concordancia con esta idea, Huang y Benyoucef (2013) establecen una sutil diferenciación entre social commerce y e-commerce. Desde su punto de vista, el primero de ellos tiene como función principal generar una relación con el consumidor, es decir, compartir información y además interactuar con éste, por lo tanto se establece una relación más "social" donde la intención de compra no es el fin principal. De manera contrapuesta, el e-commerce sí centra su atención en lograr que el consumidor lleve adelante el proceso de compra, es ahí entonces cuando el responsable de la venta se interesa más bien por concretar la misma, que llevar adelante una relación de fidelización con el cliente.

Retomando el esquema, el último eslabón, se caracteriza por conformar una organización transformada, donde se destacan los sistemas abiertos de información y nuevos modelos de negocios basados en el "interworking", es decir nuevos negocios basados en la colaboración tanto entre las organizaciones como entre los individuos para crear nuevas relaciones de trabajo.

El Cuadro Nro.3 permite fácilmente identificar en qué fase se encuentra una pyme y cuáles son los principales beneficios que la misma puede percibir por encontrarse en determinado nivel de

organización. Es importante destacar la creciente conexión que existe con los consumidores a medida que la organización se vuelve más sofisticada, ya que a su vez el beneficio para la firma aumenta. Es interesante analizar qué sucede con los consumidores y qué hace que el beneficio aumente para él mismo. El cuadro a continuación sintetiza las principales ventajas para cada agente:

**Cuadro Nro. 3: Beneficios Consumidor/Pyme**

Medio de interacción	E-mail	Website	E-commerce/ Social commerce
Consumidor	Nuevo medio de contacto	- Visibilidad de productos - Comparar	- Medio de dudas y consultas - Experiencias de otros compradores - Confianza
Pyme	Nuevo medio de contacto	- Aumento de visibilidad - Nuevo medio de publicidad - Catalogo on-line	- Publicitar y publicar - Interactuar con compradores y proveedores

Fuente: Elaboración propia.

Para el primer medio de interacción, el e-mail, el beneficio para ambos agentes es el mismo, ya que no hace más que brindar una nueva forma de interacción a ambas partes y una mejora en la comunicación. El sitio web, trajo aparejado para el consumidor la posibilidad de visualizar los productos sin restricción geográfica u horaria, y además como cuestión central, la posibilidad de comparar entre diversos oferentes. Por el lado de la pyme, ésta posee una mayor visibilidad, ya que más potenciales consumidores pueden llegar a sus productos, y a la vez un nuevo canal de publicidad. A su vez, el desarrollo de catálogos on-line, resulta una forma de mostrar los productos de manera ordenada y siempre disponible para el consumidor.

Desde el punto de vista del consumidor, éste cuenta con la posibilidad de ver todos los productos que el vendedor muestra, pero como beneficio extra puede ver el de todos los posibles vendedores. Es decir, el consumidor cuenta con la posibilidad de evaluar y comparar los productos entre los distintos oferentes; compara y evalúa cuál sería su mejor opción de compra, pero siempre sin necesidad de alejarse de su computadora. Éste es el mayor beneficio que tiene el potencial consumidor, poder ver y comparar toda una gama de productos y precios con la mayor facilidad.

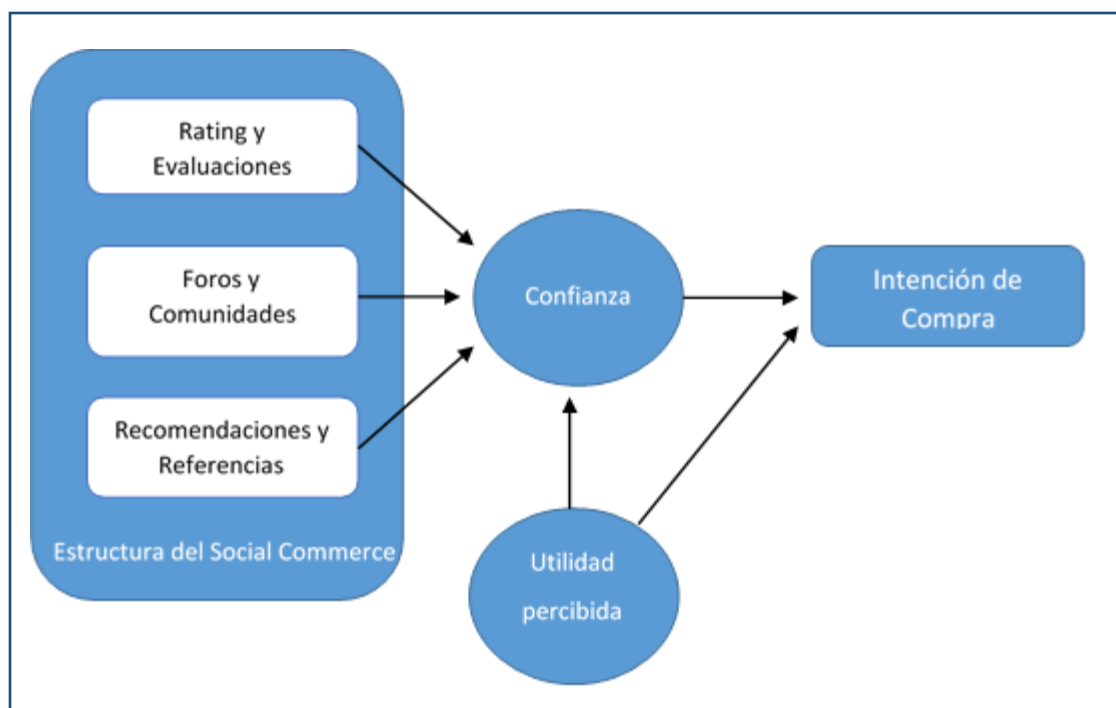
Por último, se encuentra el e-commerce y social commerce, las fases de mayor sofisticación y crecimiento organizacional como sostienen Taylor et al., 2004. Aquí el consumidor gana en practicidad dado que se le facilita el proceso de compra. En caso de querer adquirir un producto, no tiene más que contactar al vendedor, realizar el pago por el bien o servicio y aguardar a que su producto sea enviado, resulta evidente la diferencia con la página web, donde en la mayoría de los casos el consumidor se

limitaba a ver y comparar opciones. Para el caso particular de las Pymes, las compras se realizan o bien a través de la red social o también se terminan de perfeccionar en el encuentro entre ambas partes en un local físico.

A su vez, este último medio de interacción, nuevamente presenta una mejora en la comunicación entre ambas partes, ya que las consultas se responden de manera casi instantánea con el uso de las redes sociales. Además, los potenciales consumidores pueden valerse de la experiencia que otros clientes ya tuvieron para así determinar si llevan adelante o no la compra.

El Diagrama Nro.4 presentado a continuación refleja el modelo de adopción de compra en el social commerce.

**Diagrama Nro. 4:** Modelo de Adopción de Compra en el Social Commerce



Fuente: Hajli, 2013.

Al momento de realizar una compra por internet el consumidor realiza una evaluación de ciertos criterios para determinar si confía o no tanto en el vendedor como del proceso de compra. Es más, según Mutz (2005), la confianza a través de las redes sociales juega un rol relevante ya que de esta manera se reducen costos de transacción. A su vez, el papel de la confianza es cada vez más importante, ya que se reduce el contacto “cara a cara” con el vendedor, por lo tanto la decisión de llevar adelante la compra no sólo se centra en el producto en sí que el consumidor esté dispuesto a adquirir, sino también en si el cliente confía en la calidad de producto, la garantía del mismo, la forma de pago y diversas cuestiones inherentes a la compra (Mutz, 2005).

El consumidor, tiene en cuenta al menos tres cuestiones para determinar si en primer lugar confía o no, y posteriormente demostrar una intención de compra. En primer lugar, se establecen los ratings y las críticas, es decir que evalúa todas aquellas calificaciones y críticas que compradores anteriores han realizado sobre el comercio, para determinar cómo fue su experiencia de compra y si tuvieron algún inconveniente. Esto a su vez, se encuentra a la vista de todos, por lo tanto el dueño del comercio debe tener especial cuidado, ya que las críticas quedarán expuestas a todos y podría perjudicar ventas futuras.

El segundo criterio de evaluación son las comunidades y los foros, estos son ámbitos donde cada persona puede entrar y registrar su experiencia siempre referido a una temática en particular, puede ser con respecto a un comercio o bien a algún producto, entonces cada consumidor brinda su experiencia o inconveniente en el caso de que lo haya tenido.

Por último, se encuentra la recomendación y las referencias, de igual modo que los casos anteriores el consumidor determinará si confía o no en realizar una compra virtual por la recomendación de alguien que haya pasado por la experiencia y la misma haya sido satisfactoria.

Sintetizando, la confianza es una parte vital del proceso de compra al momento de llevar adelante una transacción a través de internet y más aún con alguien a quien no podemos ver, por lo tanto la expansión y éxito del comercio on-line estará marcado por las experiencias de los consumidores, dado que si ésta fuese negativa, daría lugar a que otros consumidores desconfíen de este medio y así no se llevarían adelante transacciones (Hajli, 2013).

Una cuestión fundamental tanto de las e-pymes como del e-business radica en el cambio organizacional y en cómo éste se vuelve compatible con la forma tradicional de hacer negocios. Es por ello importante destacar cuáles son los factores que tienen lugar a la hora de llevar adelante este cambio que involucra a la tecnología de la información y de las comunicaciones.

Haug, et al., (2011), presentan una síntesis de los aspectos relevantes en relación a la adopción de las Tics sobre las referencias de la literatura vigente.

**Cuadro Nro. 4:** Factores para la adopción de la TIC

Nro.	Fuente	Factores para la adopción de la TIC
1	Sarosa y Zowghi (2003)	Actitud Dueño/manager, conocimiento Dueño/manager, apoyo Dueño/manager, disponibilidad de recursos, actitud de los empleados, conocimiento de los empleados, aceptación de los empleados, proveedores, clientes, competidores, consultores TIC, vendedores de TIC.
2	Chan y Ngai (2007)	Ventajas relativas, costos, factores organizacionales, factores tecnológicos, apoyo de la gerencia, presiones externas y características individuales.
3	Bruque y Moyano (2007)	Apoyo explícito del Manager para la adopción de las Tics, existencia de líderes tecnológicos (actores relevantes) que soportan el cambio tecnológico, nivel de educación tecnológica de los trabajadores en el departamento tecnológico, nivel de educación tecnológica del resto de los trabajadores, estrategia elegida, nivel de integración de los sistemas de información y Tics en la estrategia de la firma, tamaño de la firma.

Fuente: Haug, et al., (2011).

Sarosa y Zowghi (2003), destacan la importancia que tienen los recursos humanos en adoptar las Tics, contemplando así el dueño/manager y los empleados presentes en las firmas. También, depende de factores del entorno como son los competidores, clientes, proveedores y hasta los mismos consultores y vendedores de Tics. Por lo tanto, a la hora de que se produzca el cambio de una organización tradicional hacia una e-pyme se evalúan múltiples variables que afectan a la firma de una manera directa e indirecta.

Además de los aspectos anteriormente desarrollados también tiene relevancia el contexto en que se desenvuelve la organización. Chan y Ngai (2007), sostienen que el factor económico juega un rol clave a la hora de determinar si la organización incursionará en el mundo virtual.

Por último, Bruque y Moyano (2007), al igual que los autores ya citados, también consideran como cuestiones centrales la decisión del dueño de la firma, y a su vez, la relación que exista del resto de los empleados hacia el uso de las nuevas tecnologías. Contemplando, a su vez, la estrategia que la firma vaya a adoptar y también las características propias de la misma, tal como su dimensión.

A partir de ello, se puede decir que el cambio organizacional no depende de un único factor, sino que depende de diversas cuestiones, algunas que resultan ser más cercanas a la firma que otras, pero todas de manera conjunta determinaran si una pyme podrá dar el paso hacia un modelo de e-business o bien hacia una organización transformada con todo lo que ello acarrea.

Lin y Lu (2005), sostienen que la organización virtual necesita de dos componentes que son la comunicación por vía electrónica y la confianza, aspectos que ya se han definido en el presente trabajo. Ellos entienden que estas dos cuestiones son vitales para una organización exitosa. Además, la organización virtual, supone que la comunicación es fluida, ya que esa es su principal ventaja, y justamente lo que los consumidores necesitan. Las principales características son:

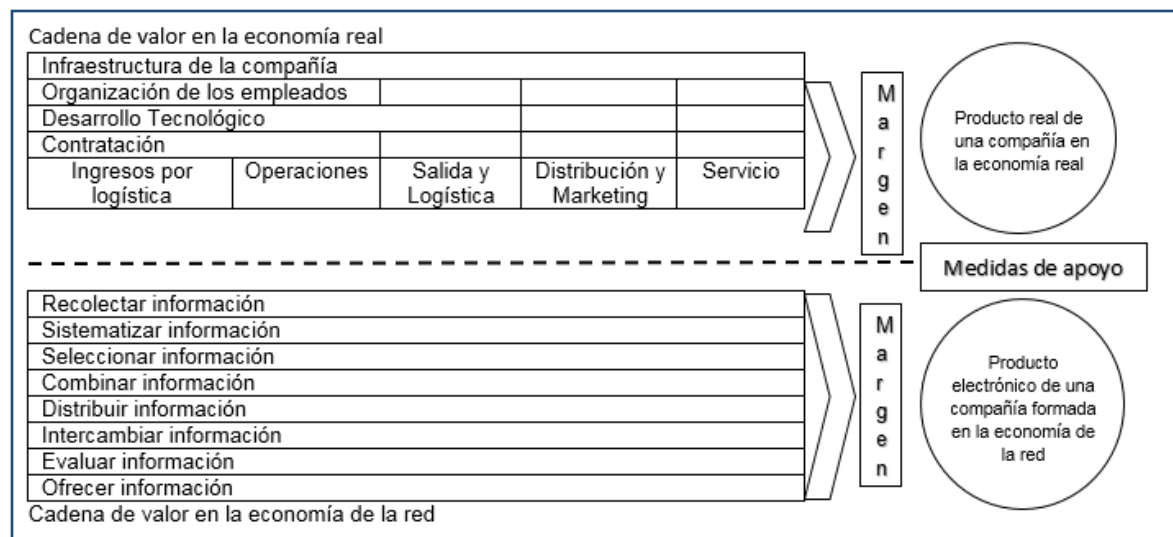
- Procesos altamente dinámicos.
- Una relación de trabajo entre los miembros de la organización.
- Límites sin bordes.
- Estructuras reconfigurables.

Los motivos que dan lugar a este tipo de innovación en la organización y su estructura, es que justamente se produce una innovación que da lugar a cambios tanto de las condiciones del ambiente como así también en la forma en que se relaciona con los competidores (Lin, et al., 2005).

Por este motivo, vale destacar como resulta ser la cadena de valor tanto en la economía real como en la economía en la red, como las define Kollmann (2006), para así poder analizar cuáles son las diferencias entre ambas pero también para pensar cómo hacen estas firmas para compatibilizar ambas cuestiones.

Kollmann (2006) plantea el diagrama que se muestra a continuación donde se comparan ambas cadenas de valor. Es importante ver como el autor considera a la información una fuente de ventajas competitivas, donde el valor puede ser creado a través de la economía de la red pero de manera diferente a la que se da en la economía real. Además, considera que cada etapa en la cadena de valor de la economía de la red finaliza en un aumento de valor para el consumidor.

**Diagrama Nro. 5:** Economía real vs. Economía en la red



Fuente: Kollmann, 2006.

La empresa inmersa en la economía de red, hace que otras cuestiones se vuelvan relevantes, que justamente son las que establece como primordiales en su esquema. Por lo tanto, internet logra que la transacción pueda ser llevada adelante, y así la creación de valor no dependerá solo del producto, sino también del mejor uso de la información que pueda hacer la empresa para poder crear su ventaja competitiva (Kollmann, 2006).

#### **1.2.4.- Desempeño y las e-pymes**

El desempeño de la empresa es una cuestión fundamental, ya que de ello dependerá que las Pymes sigan utilizando esta forma de comercio en su negocio. Ya se ha definido el contexto en que se desenvuelven estas empresas y también se indagó en los determinantes de llevar adelante el comercio on-line o el social commerce. Por ese motivo, es momento de evaluar los beneficios de las empresas en la red.

Siguiendo el trabajo realizado por Abebe (2014), se pueden establecer tres grandes beneficios por la implementación del comercio on-line por parte de las pequeñas y medianas empresas. Los mismos pueden agrupar de la siguiente manera (Diagrama Nro. 6):

**Diagrama Nro. 6:** Beneficios comercio on-line



Fuente: Elaboración propia en base a Abebe (2014).

Abebe (2014) sostiene que las funciones comunicaciones e informacionales son aquellos beneficios que van desde la promoción de los productos hasta la interacción con los consumidores. Esto le permite a la firma tener un mayor nivel de contacto y comunicación con los consumidores, es decir que reviste una nueva virtud de personalizar los productos a los clientes. Por lo tanto, estos puedan hacer pedidos especiales, y así la firma diferenciarse por el servicio que le presta al cliente (Barnes et al., 2012).

Por otro lado, las funciones colaborativas y de transacción se centran en la venta de los productos o servicios como así también en la interacción con los proveedores o competidores. La presencia de la pyme en la web y más aún del social commerce hace que exista una comunicación más fácil tanto entre competidores así como también entre proveedores. (Barnes et al., 2012).

Por último, las funciones de inteligencia de negocio, se centran en la captación de nuevos clientes y en determinar cómo mejorar la cuota de mercado. La inteligencia de negocio no es más que la inteligencia de mercado, es decir, es como la empresa puede hacer para ser más eficiente y a su vez, aumentar sus ventas, lo que dará lugar a un aumento de la cuota de mercado.

Por eso Barnes et al., (2012) sostienen dos beneficios "claves", por un lado, el mejoramiento de las capacidades de la firma, ya que ésta cambia la forma en que realiza sus operaciones y así trata de mejorar tanto el conocimiento de la firma como la habilidad de la misma, teniendo mejores resultados que la firma tradicional. Por otro lado el beneficio de una mejora de la eficiencia operacional, es decir,



reducir costos y mejorar la productividad, objetivos básicos de cualquier firma que quiera mejorar su desempeño.

Otros autores como Gilmore, et al., (2001) establecen que uno de los beneficios principales es la llegada a los consumidores pero también a los competidores. Según la autora, las Pymes no pueden competir de igual manera que las grandes firmas, porque existen claras barreras económicas, es por eso que la intervención de internet en las Pymes hace que éstas puedan tomar un rol preponderante sin tener que invertir demasiado en grandes campañas publicitarias, y así lograr la interacción con los agentes anteriormente mencionados.

Por otra parte, Fillis et al. (2003), sostienen que aquellas firmas que no implementen el e-business van a tener un desempeño que irá siendo cada vez menor a medida que transcurre el tiempo. Mientras aquellas que lo adopten, van a gozar de ventajas competitivas dando lugar a un aumento de las ganancias, también la firma desarrollará competencias exclusivas tales como "know-how" tecnológico, visión y la habilidad de comunicar.

Dentro de los beneficios generales de la utilización del e-commerce, Fillis et al. (2003) destacan la mejora en la relación con los clientes y proveedores, beneficios tanto tangibles como intangibles, un aumento de la información con la que cuenta la firma, un aumento de la exposición, el uso de la información como ventaja competitiva, nuevos mercados, con la posibilidad de llegar a niveles internacionales, comunicación en tiempo real, aumento de la eficiencia y reducción de costos de promoción entre otras cuestiones relevantes.

De manera empírica, Santarelli et al. (2003), establecieron cuáles eran los principales beneficios que obtuvieron un grupo de empresas italianas luego de la implementación del e-commerce, el cuadro a continuación resume las principales ventajas:

#### **Cuadro Nro. 5: Ventajas implementación e-commerce**

##### **Principales ventajas obtenidas por la implementación de e-commerce**

Incremento del número de clientes

Penetración a nuevos mercados

Incremento de la flexibilidad en la cadena de suministros

Ventaja competitiva sobre los competidores

Posibilidad de personalizar los productos

Fuente: Santarelli et al., 2003

Por otra parte, Daniel y Wilson (2002), establecen los principales beneficios de la adopción del e-commerce en un estudio realizado en Reino Unido:

- Mejoramiento de la posición competitiva de la firma.
- Eficiencia en servicio.
- Captación de nuevos consumidores.
- Mejoramiento respecto de los proveedores.
- Selección de personal on-line.

En síntesis, los beneficios que poseen las firmas por llevar adelante este tipo de comercio van desde la creación de valor, la reducción de costos, la transformación de la organización y hasta el crecimiento y la innovación de la firma, el mejoramiento de la transferencia de información, la velocidad de pago de los consumidores, el establecimiento de relaciones más cercanas con las diversas empresas, el incremento de las ventas y la reducción de los costos operativos (OECD, 2000; Hinchcliffe, 2010, Drury 2008, Ghobakhloo et al., 2013).

### **1.3.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

Teniendo en cuenta el marco teórico presentado, podemos establecer la siguiente hipótesis a fin de responder al problema de investigación formulado en esta tesis:

***Las e-pymes marplatenses se caracterizan por ser empresas que establecen modelos de negocios virtuales dentro de la fase media de desarrollo social (social commerce), y que aplican diversas estrategias en la red, fundamentalmente orientadas al consumidor, que les permite mejorar su desempeño competitivo y niveles de rentabilidad.***

A continuación se desarrolla el diseño metodológico implementado para la contrastación de la hipótesis presentada y los criterios de validación del mismo.

## **2.- METODOLOGÍA**

El enfoque a seguir en la presente investigación es cuantitativo, dado que se utiliza la recolección de datos para poder poner a prueba la hipótesis previamente planteada a partir de la revisión bibliográfica. Por lo tanto, el tipo de investigación que será llevado adelante es del tipo explicativo, ya que busca relaciones causales, y pretende "establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian" (Hernández, et al., 2006: 108).

### **2.1.- Unidad de Análisis**

La unidad de análisis son aquellas Pymes marplatenses que estén presentes en la red. Específicamente se observará el comportamiento en un grupo de e-pymes que tienen presencia en la red social Facebook.

Se definen como unidad de observación a las e-pymes marplatenses presentes en el grupo virtual Pymes Marplatenses de Facebook que cuenta con 211 integrantes. A su vez, se recurrió a la utilización de la página de Facebook, La Guía de Güemes, la cual cuenta con más de ocho mil adherentes. A continuación se pueden observar dos imágenes haciendo referencia a cada una de ellas.

**Figura Nro.1:** Página de Facebook La Guía de Güemes



Fuente: Facebook (<https://www.facebook.com/laguia.deguemes/?fref=ts>)

**Figura Nro.2:** Grupo virtual de Facebook Pymes Marplatenses



Fuente: Facebook (<https://www.facebook.com/pymes.marplatenses?fref=ts>)

## **2.2.- Muestra**

Dada las características de la muestra, entendiendo a ésta como el subgrupo de la población, se decidió llevar adelante un muestreo no aleatorio o no probabilístico y por barrido. Esto se debe a que "la elección de los elementos no dependa de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación" (Hernández, et al, 2006: 241).

Considerando que la unidad de observación son las e-pymes marplatenses que operan en la red social Facebook, se decidió indagar en un grupo y una página de la mencionada red para así poder obtener la información relevante para nuestra investigación.

Una vez identificados ambos grupos, se procedió a contactar a cada pyme presente en cada uno de ellos, por lo tanto, se le enviaba un mensaje privado preguntando si efectivamente poseía una pyme, y en caso de recibir una respuesta afirmativa, se procedía al envío de una encuesta on-line a través de un link al cual el sujeto podía fácilmente acceder con tal solo hacer un clic sobre el mismo.

Vale destacar que el método de muestreo no probabilístico por barrido y a través de encuesta online, es una técnica utilizada y validada en la literatura, ya que se utiliza para aquellas muestras que no son fáciles de acceder, como así también para poder captar un mayor número de participantes y reducir costo y tiempo (Benfield y Szlemko, 2006; Evans y Mathur, 2005; Baltar y Brunet, 2012). Dentro de las principales ventajas se enuncian:

- Las encuestas on-line incrementan el ratio de respuesta dado que se puede llevar adelante un seguimiento de las no respuestas;
- Las personas encuestadas pueden responder en el momento que lo crean conveniente.

- La innovación tecnológica hace que los cuestionarios sea más fáciles y atractivos de responder, aun así para personas sin habilidades en computación.
- Las encuestas on-line permiten una administración eficaz del tiempo, ya que minimiza el tiempo de recolección y procesamiento de los datos.
- Las encuestas on-line permiten la realización de diversos tipos de pregunta.

Por otro lado, a su vez, Evans y Mathur (2005), establecen como principales desventajas:

- La posibilidad de que el e-mail sea considerado como "spam" y que ello de lugar a un ratio de no respuesta mayor.
- Falta de experiencia en las personas que responden en el método de encuestas on-line.
- Impersonales, ya que no existe contacto humano con éste método.
- Respecto a la privacidad de cómo serán usado los datos.

El grupo de Facebook Pymes marplatenses posee una cantidad de 211 miembros, de los cuales no todos se encuentran activos. Para poder obtener una tasa de respuesta fiable, se procedió a contactar a cada miembro del grupo, en caso de no tener una respuesta por parte del potencial entrevistado, se procedía a ingresar en su perfil en la red social, para determinar si el mismo tenía actividad o bien, si se había creado la página y no había habido ningún tipo de acción en al menos 6 meses. Es por ello, que de los 211 miembros, solo quedaron 60, considerando los que cumplían el requisito de poseer una pyme, y de los que efectivamente hacían uso de la red social.

Sintetizando, sobre el primer grupo, se enviaron un total de 60 encuestas on-line, de los cuales más de 30 personas respondieron de manera completa la misma, mientras que de las 29 personas restantes no hubo voluntad de participar con la realización de la encuesta.

Continuando con el caso de la página de Facebook La guía de Güemes, esta reviste una diferencia con el grupo analizado anteriormente, dado que cualquier persona se limita a poner "me gusta" en la misma y así la página obtiene seguidores. De todas formas, estos seguidores son públicos y fácilmente identificables, es por ello, que se seleccionó a diversas Pymes que hayan seguido a la página, y se siguió el mismo criterio especificado anteriormente, es decir, se contactó vía mensaje privado con el fin de identificar si se trataba de una pyme y en caso de obtener una respuesta afirmativa se entregaba el link para poder responder a la encuesta on-line.

Siguiendo este método, se contactó unos 78 miembros activos, de los cuales 52 respondieron la encuesta, mientras que no lo hicieron 26 personas. El Cuadro Nro. 6 presentado a continuación, resume el ratio de respuesta dentro del grupo y la página respectivamente.

**Cuadro Nro. 6:** Tasa de respuesta

Muestra	Respuesta		No Respuesta		Total Activos	
	<i>n</i>	(%)	<i>n</i>	(%)	<i>N</i>	(%)
Grupo Pymes marplatenses	31	51.7	29	48.3	60	100
Grupo la guía de Güemes	52	66.7	26	33.3	78	100
Total	<b>83</b>		<b>55</b>		<b>138</b>	

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, se obtuvieron 83 respuestas sobre un total de 138 casos, es decir aproximadamente un 60% de respuestas. Se entrevistaron a empresas que operaban en estos sitios y como informantes claves los dieron como los más representativos. Sobre dicho total, 80 fueron casos válidos de estudio. El criterio de validez a tener en cuenta es en función del tamaño de la muestra, donde se consideraran un número mayor o igual a 80 casos de manera de validar la muestra.

### **2.3.- Técnica de recolección de datos**

La recolección de datos es una cuestión central en un estudio cuantitativo, es por ello que se procedió a la realización de un cuestionario, con la particularidad que fue entregado de manera on-line a los encuestados. El cuestionario<sup>1</sup> se diagramó de tal manera de poder recabar la información necesaria en relación a los siguientes temas:

- 1) Características de la empresa;
- 2) Estrategias on-line;
- 3) Organización; y
- 4) Desempeño

El primer bloque, referido a las características de la empresa, busca indagar sobre cuestiones relacionadas al rubro, cantidad de empleados, tiempo que se encontraba establecida y alcance de las ventas, entre otras cuestiones. El bloque dos, focaliza en las estrategias on-line, indagando sobre el uso que hace la firma de internet y las redes sociales. A su vez, se trata de caracterizar qué tipo de relación existía entre la firma y el comercio on-line y/o el uso de redes sociales.

Seguidamente, el bloque número tres, analiza la organización de la firma, y en cómo la misma compatibiliza el uso de la tecnología de la información y las comunicaciones en su empresa. Por tal motivo, se pregunta desde quién es el responsable de las decisiones que la firma este en la red, como así también si es llevado adelante el uso de las redes sociales por profesionales o bien por los propios

<sup>1</sup>La encuesta realizada se encuentra en el ANEXO I: “Encuestas a Pymes marplatenses”

dueños teniendo o no experiencia en esta herramienta. Por último, el bloque cuatro, indaga sobre el desempeño de la empresa en internet, considerando las ganancias, el nivel de ventas y la participación de mercado, de modo de comprender si la aplicación de estas nuevas tecnologías daba realmente resultado a las e-pymes marplatenses.

Una vez realizado el mismo, el cuestionario on-line fue enviado por mensaje directo a cada encuestado, éste presionaba un link donde era dirigido a la página [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com) para comenzar con el mismo. Dicha técnica de recolección fue utilizada por Baltar, et al, (2012), donde se destacaban algunos puntos a tener en cuenta, a saber:

- Las instrucciones para completar el cuestionario;
- Las acciones operativas para responder al mismo;
- El tiempo utilizado en realizar la encuesta; y
- Problemas técnicos asociados al control de la información.

Los autores sostienen que la utilización de los cuestionarios on-line permite reducir la posibilidad de que se produzcan errores. A su vez, sostienen que resulta más sencillo para la persona que la realiza, ya que existen instrucciones claras, la respuesta se realiza haciendo clic sobre la opción deseada y además resulta sencillo verlo desde la pantalla. Además, existe la posibilidad de aplicar preguntas filtro, si fuese necesario, de modo que el cuestionario sea concretado de la manera deseada y a su vez, sea útil para la investigación.

Otra de las ventajas, radica en la posibilidad de contar con múltiples opciones a la hora de responder al cuestionario, es decir, el encuestado puede terminarlo luego, de modo de realizarlo cuando le resulta más conveniente, ya que el mismo estará disponible las 24hs.

## **2.4.- Técnica de análisis**

En primer lugar, se lleva adelante un análisis estadístico descriptivo con el fin de establecer las principales características de las Pymes bajo análisis. Posteriormente, se propone utilizar para el análisis de datos un modelo de elección binaria. La característica principal de este tipo de modelos radica en el hecho de que la variable dependiente sólo puede tomar dos valores, y que puede ser asociada a la ocurrencia o no de un evento. (Wooldridge, 2002; Greene, 2003).

El modelo se define por tres componentes:

1. Componente estocástica: la variable  $Y$  con distribución Bernoulli y media  $\mu$ , que representa la  $Pr(y=1)$ .
2. Componente sistemática: el predictor lineal  $X\beta$ .

3. Función de enlace: los componentes 1 y 2 se unen a partir de una función  $g(\mu)$ , monótona y diferenciable, que conecta el predictor lineal con la media de la variable respuesta:

$$\begin{aligned} g[\mu] &= X\beta \\ g^{-1}(\mu) &= \mu = E[Y] \end{aligned}$$

Optando por un enlace logístico, resulta:

$$\begin{aligned} g[\mu] &= \text{logit}(\mu) = \log\left(\frac{\mu}{1-\mu}\right) \\ \mu &= \frac{e^{X\beta}}{1 + e^{X\beta}} \end{aligned}$$

La especificación logit tiene la ventaja de permitir interpretar a los estimadores, más precisamente a  $\exp(\beta)$  como cocientes de chances, los cuales se interpretan como el factor que multiplica las chances de éxito tiene un individuo cuando la variable explicativa varía en 1 unidad, *ceteris paribus* (Agresti, 2002).

## 2.5.- Formulación del Modelo<sup>2</sup>

Luego de analizadas las diversas dimensiones de las encuestas, junto con la asociación de algunas variables de particular interés, se proseguirá a estimar el crecimiento de la ganancia de la pyme para ello se empleará un modelo *logit*. Su forma funcional resulta:

$$Gcia_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Interacción\_clientes}_i + \beta_2 \text{Proveedores}_i + \beta_3 \text{Tiempo\_redes}_i + \epsilon_i$$

En dónde,

- $Gcia_i$ , es la ganancia percibida por la firma  $i$ -ésima.
- $\text{Interacción\_clientes}$ ,  $\text{Proveedores}$ ,  $\text{Tiempo\_redes}$ , son variables incluidas en el modelo que explican el crecimiento o no de la ganancia en la firma. En la tabla Nro. 7 se definen dichas variables.
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ , coeficientes de regresión a estimar.

<sup>2</sup> Los test que verifican la validez del modelo presentado se muestran en el Anexo II: "Validez del Modelo".



**Cuadro Nro. 7:** Definición de variables

Nombre	Categorías	Definición
Interacción Clientes	Nula/Baja	Nivel de interacción entre la Pyme y sus clientes.
	Media/Alta	
Proveedores	Encontró nuevos y mejores proveedores	Pymes que hayan encontrado nuevos y mejores proveedores por el uso de Tics.
	No encontró nuevos y mejores proveedores	
Tiempo Redes	Entre 0 y 3 años	Tiempo que la pyme hace uso de las redes sociales como estrategia de negocio.
	Más de 3 años	

Fuente: Elaboración propia.

### **3.- RESULTADOS**

La revisión bibliográfica presentada anteriormente permitió destacar un conjunto de características distintivas propias de las Pymes que desempeñan su negocio en la red. A partir de ello, se enuncian a continuación los resultados obtenidos luego de la realización de encuestas a Pymes marplatenses que operan de manera online. Por lo tanto, se analizará la presencia o no de dichas características y las relaciones respecto a los fundamentos teóricos provistos.

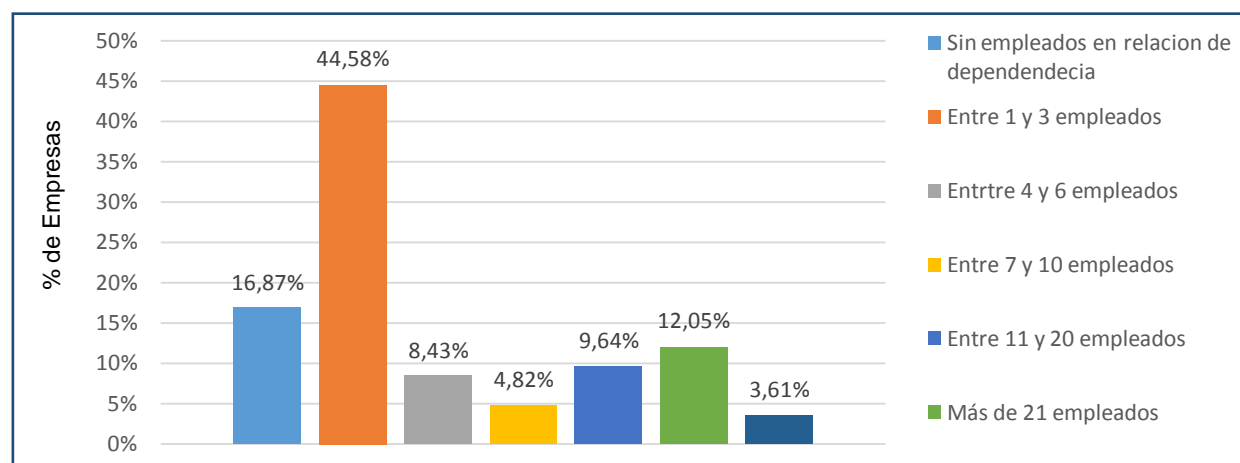
Los resultados se centran en cuatro dimensiones principales: las características de la empresa, el rol que el dueño desempeña en ella, las estrategias llevadas a cabo para mantener su negocio online rentable y el desempeño por utilizar las Tics en su unidad de negocio.

#### **3.1- Características de la Empresa**

Un factor importante para caracterizar a las empresas marplatenses es el tamaño de las mismas, para así poder determinar qué tipo de Pymes están siendo consideradas. Para ello, se presenta el Diagrama Nro. 7, que indica la cantidad de empleados de las firmas de la muestra.

El 44% de las firmas encuestadas aseguraron poseer entre 1 y 3 empleados, mientras que 17% de las firmas no cuentan con empleados en relación de dependencia y 9% poseen entre 4 y 6 empleados. Las restantes poseen una cantidad que oscila entre los 7 y más de 21 empleados.

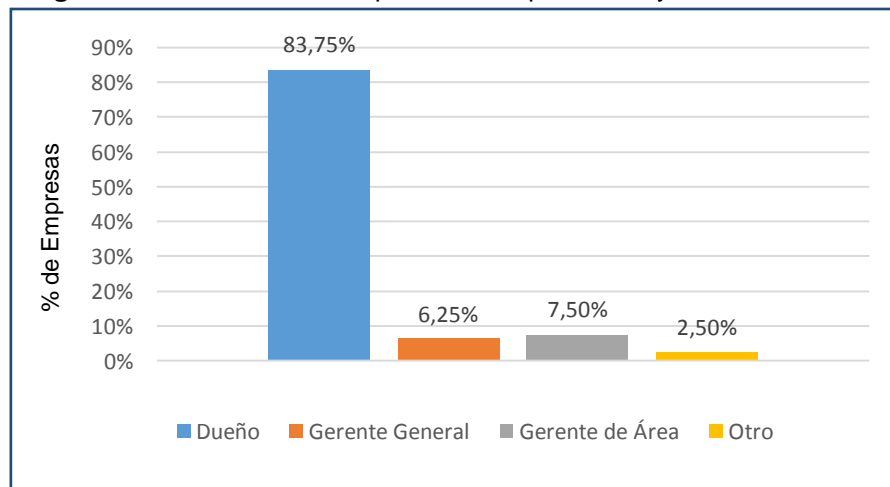
**Diagrama Nro.7: Cantidad de Empleados**



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

Las Pymes no sólo se caracterizan por su tamaño, sino también por ser dirigidas por sus dueños y además, ser ellos mismos los encargados de tomar las decisiones. Es decir, que existe una escasa diferenciación entre la propiedad y la administración de las mismas. El Diagrama Nro. 8, muestra que las decisiones respecto a las formas de publicidad y venta son llevadas adelante por el dueño en el 83% de las empresas, mientras que sólo en un 7% de los casos la responsabilidad recae sobre el gerente de área.

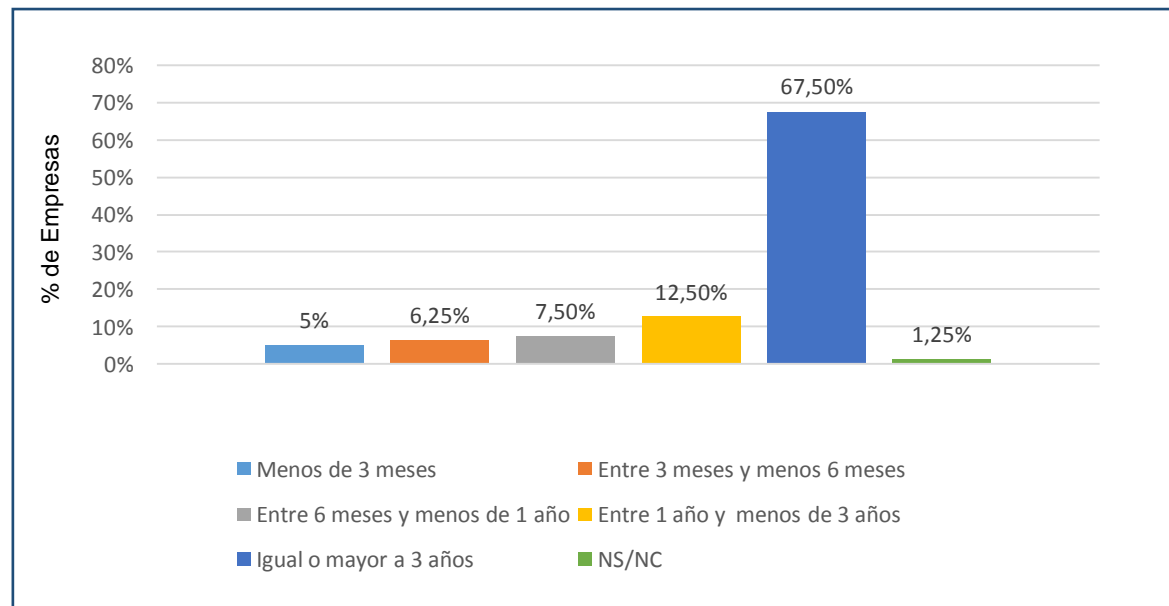
**Diagrama Nro. 8: Persona responsable de publicidad y venta**



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

Continuando con la caracterización de la firma, es menester conocer el tiempo que la empresa se encuentra establecida, para poder determinar si la misma se encuentra en una fase de desarrollo, o bien si es una empresa madura. El Diagrama Nro. 9, muestra que el 67% de las firmas se encuentran establecidas hace al menos 3 años, por lo tanto son empresas que conocen el entorno en el cual se desempeñan, tanto a sus clientes, como proveedores y competidores.

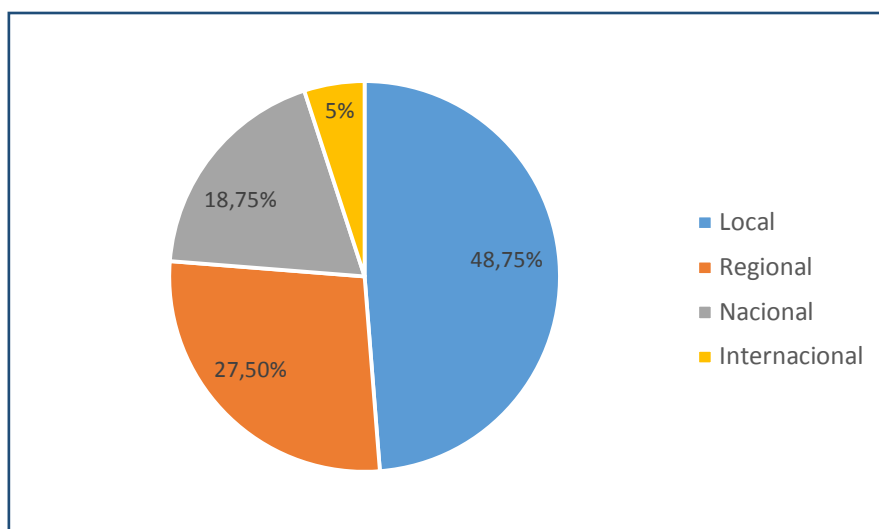
**Diagrama Nro. 9:** Tiempo que la firma se encuentra establecida



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

Por último, centraremos el análisis en el alcance de las ventas de las empresas y el rubro al cual pertenecen. El Diagrama Nro. 10, evidencia que el 48% de las firmas venden en el área local, mientras que el 27% de las mismas alcanzan una escala regional, y el 18% llegan a todo el país. A pesar de lo planteado en la revisión bibliográfica con respecto al fin de las distancias y los límites por la parte del nuevo contexto de la nueva economía, en el caso particular de las Pymes bajo análisis aún hoy una gran parte de ellas dedican sus ventas sólo a un nivel local, y en menor medida, regional y nacional.

**Diagrama Nro.10:** Alcance de Ventas



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

Otro dato de particular interés es el nivel de interacción que existe entre la pyme y su contexto, dado que justamente la nueva economía da lugar a un mundo mucho más conectado, y por lo tanto, no están exentas las empresas que se encuentran sumergidas en este nuevo paradigma. Es por ello, que se plantean firmas plenamente conectadas no sólo con los consumidores, sino también con los proveedores y sus competidores.

En el caso particular de las Pymes marplatenses, se puede observar en el Cuadro Nro. 8, que aproximadamente un 55% de las Pymes afirmaron poseer una alta interacción con los clientes, mientras que con respecto a los proveedores un 35% afirmó poseer una relación media, y finalmente un 40% adujo no tener interacción alguna con sus competidores. Resulta interesante destacar que a diferencia de lo planteado por la literatura, no existe una plena interacción con todos aquellos actores relevantes de la organización, por otro lado, sí se observa una marcada intención a poseer una alta relación con los clientes y/o potenciales consumidores.

**Cuadro Nro. 8:** Nivel de interacción en la red

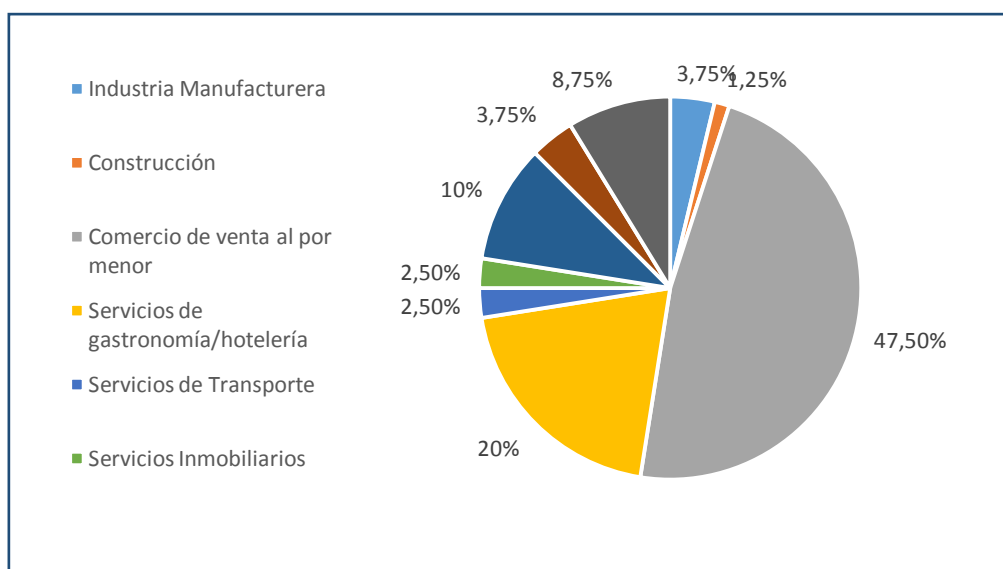
	Nula interacción	Baja interacción	Media interacción	Alta interacción	NS/NC
Proveedores	23,8%	20%	35%	21,3%	-
Clientes	3,5%	24%	17,8%	54,7%	-
Competidores	40%	28,8%	16,3%	11,3%	3,8%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

Finalmente, es necesario analizar el rubro al cual pertenecen las empresas que componen la muestra, a fin de identificar si la virtualidad es un medio posible de aplicar a empresas de distintos sectores. En este sentido, como muestra el Diagrama Nro. 11, el 47,5% de las Pymes encuestadas se dedica a la venta de productos al por menor, seguido por los servicios de gastronomía y hotelería con un 20%. Los servicios de estética y peluquería con el 10% del total y finalmente el rubro construcción, servicios de turismo e industria entre otros (5%).

Vale destacar que la mayoría de las empresas bajo análisis pertenecen al sector terciario de la economía, aquel que tiene como fin la distribución y venta de productos terminados, lo cual resulta lógico para una ciudad como Mar del Plata. Dado que, si observamos el entramado productivo de la ciudad (Wierny, 2012), el sector terciario aporta al Producto Bruto Geográfico de la ciudad al año 2004 (última medición disponible) aproximadamente un 64%, mientras que el sector secundario, comprendido por la industria, electricidad, gas y agua y construcción aporta de manera aproximada un 26%. Por último, la actividad primaria refleja un 10% del PBG del partido de Gral. Pueyrredón.

**Diagrama Nro. 11:** Rubro al cual pertenece la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

En conclusión, podemos encontrar algunas concordancia y divergencias entre lo que se establece como una e-pyme en la literatura y las firmas marplatenses que operan en la red. Podemos destacar que las e-pymes de la ciudad tienen como similitudes el número de empleados, pasando por la persona responsable de las decisiones dentro de la firma, como así también el nivel de interacción con el cliente y, en menor medida con sus proveedores.

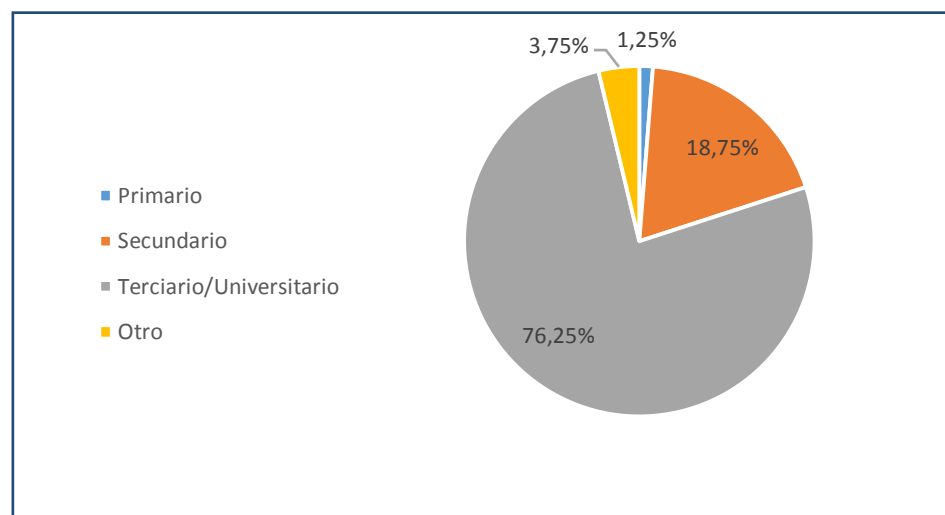
Por otro lado, existe una divergencia con respecto a la relación de la empresa con sus competidores, ya que como se estableció anteriormente, la literatura menciona un alto grado de conexión entre éstos agentes y no se observa en la muestra analizada. Por último, se observa una clara tendencia en cuanto al sector en donde estas Pymes se desenvuelven, que resulta ser el terciario, lo cual es de esperar, ya que probablemente en éste sea más fácil poder vender y publicitar los productos a diferencia del resto de los sectores de la economía.

### **3.2.- Características del dueño**

El rol del dueño de una pyme es fundamental, ya que como se mencionó a lo largo de la revisión bibliográfica éste tiene un rol clave y preponderante dentro de su organización. Más allá de ser la persona a cargo del negocio, es el líder de la misma, es quien conoce donde se desarrolla la empresa, sus competidores, sus proveedores, y más aún, qué es lo que los clientes necesitan.

En primer lugar, resulta interesante determinar el nivel de educación y edad de éstos, para así poder identificar cuáles son los atributos más presentes en los dueños de las Pymes marplatenses. Con respecto al nivel de educación, se puede observar en el Diagrama Nro.12 que el 76% de los encuestados poseen un nivel terciario/universitario, mientras que sólo el 18% cuenta con el nivel secundario.

**Diagrama Nro. 12:** Nivel de estudio Dueño/Gerente



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

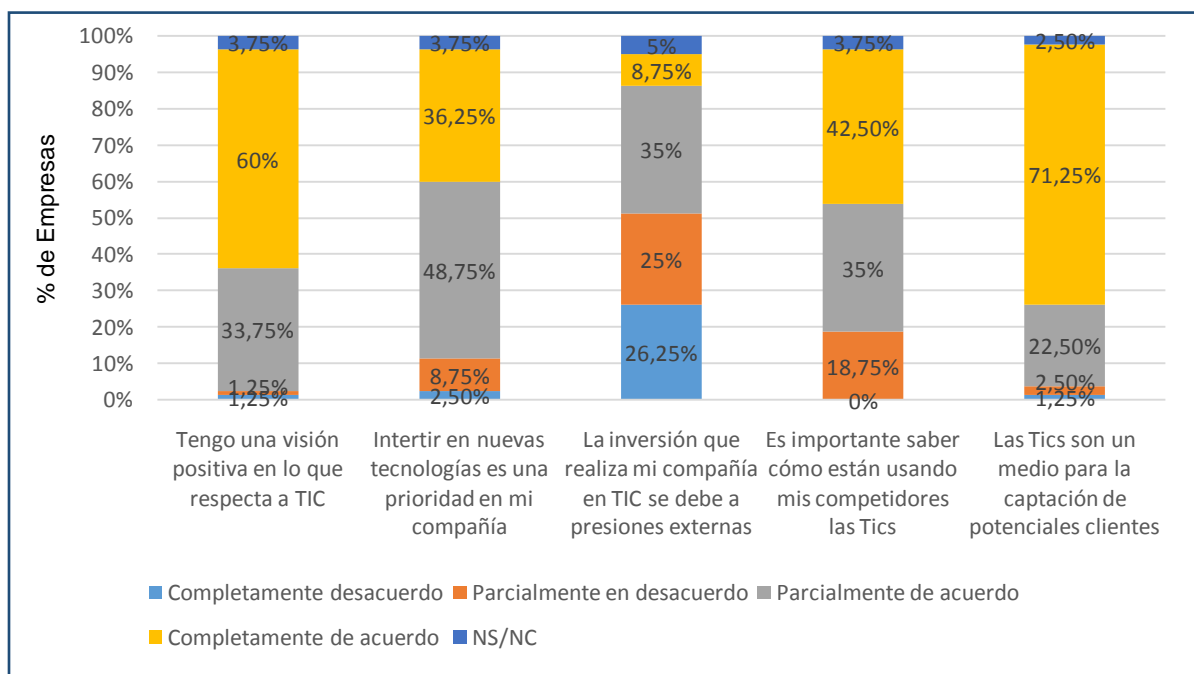
Analizando la distribución de las variables socio-demográficas se observa que la edad más frecuente en la muestra de los dueños/gerentes de las Pymes es de 35 años en primer lugar, seguido por los 40 años de edad, siendo la edad promedio 41 años.

Por lo tanto, podemos caracterizar al dueño de una pyme marplatense presente en la red como una persona joven, de unos 41 años y con estudios terciarios o universitarios. Estas dimensiones están intrínsecamente relacionadas con la tendencia a una mayor utilización de las redes sociales. Más aún, con la decisión de operar con su firma en las mismas. Estas decisiones dependerán del conocimiento que los empresarios tengan de su uso, la habilidad para manejar estos recursos, de los beneficios que perciba por estar presente en ese nuevo medio, la compatibilidad con su modelo de negocio actual, y factores determinantes como el costo y el riesgo, entre otros.

Según los empresarios de la muestra, como se puede observar en el Diagrama Nro.13, existen tres claras percepciones sobre las Tics:

- Visión positiva en lo que respecta a las Tics.
- Tics como medio de captación de nuevos clientes.
- Saber el uso de las Tics que hacen los competidores.

**Diagrama Nro. 13:** Percepciones generales sobre las Tics

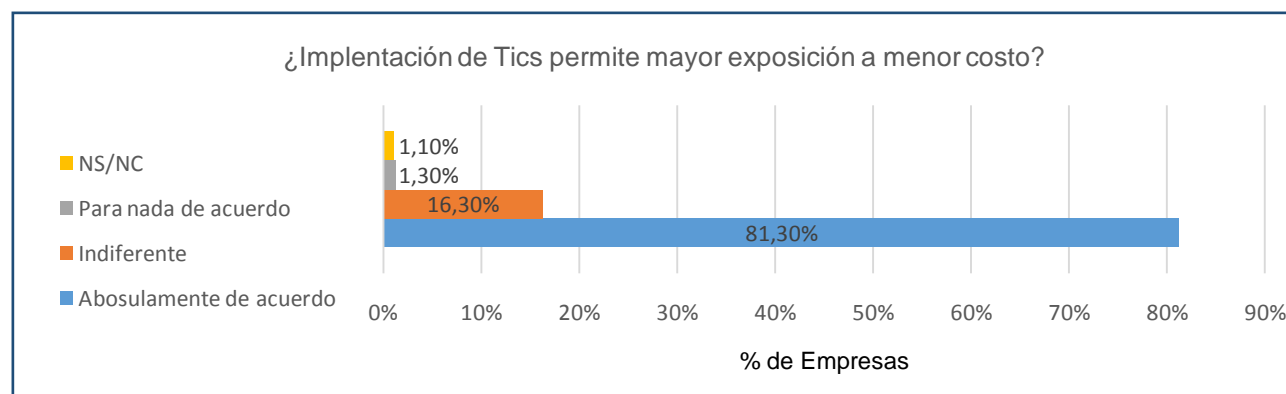


Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.



Además de las cuestiones planteadas anteriormente, es menester identificar si el empresario percibe como un beneficio la adopción de estas nuevas herramientas, ya que, junto con las cuestiones planteadas anteriormente dará lugar a la adopción o no del uso de las redes sociales. Es por ello que al momento de indagar sobre este punto, se obtuvo que un 81% de los encuestados afirman que las Tics le permiten un mayor nivel exposición a un costo menor, por lo tanto si tenemos en cuenta que a su vez la captación de nuevos clientes es la principal razón a la hora de adoptar el uso de las Tics, podemos inferir que el uso de ellas le reportara mayores beneficios a las Pymes (Diagrama Nro. 14).

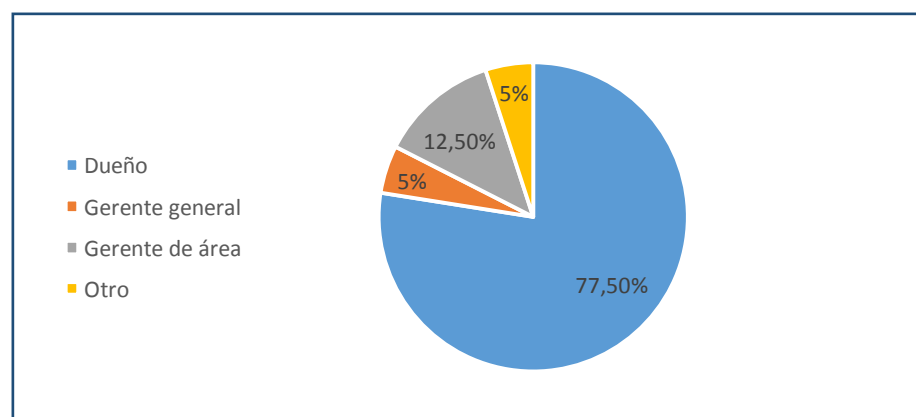
**Diagrama Nro. 14:** Percepción beneficios



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

Además de las cuestiones referidas a las percepciones que tenga el dueño/gerente de la pyme sobre las Tics, la decisión a la hora de adoptar su uso reside sobre el “líder” de la pequeña organización, como se puede observar en el Diagrama Nro. 15. En el 77% de los casos, la decisión de establecer a la firma en las redes sociales es tomada por el dueño, de igual manera que lo plantea la teoría.

**Diagrama Nro. 15:** Decisiones respecto a la presencia de la firma en redes sociales

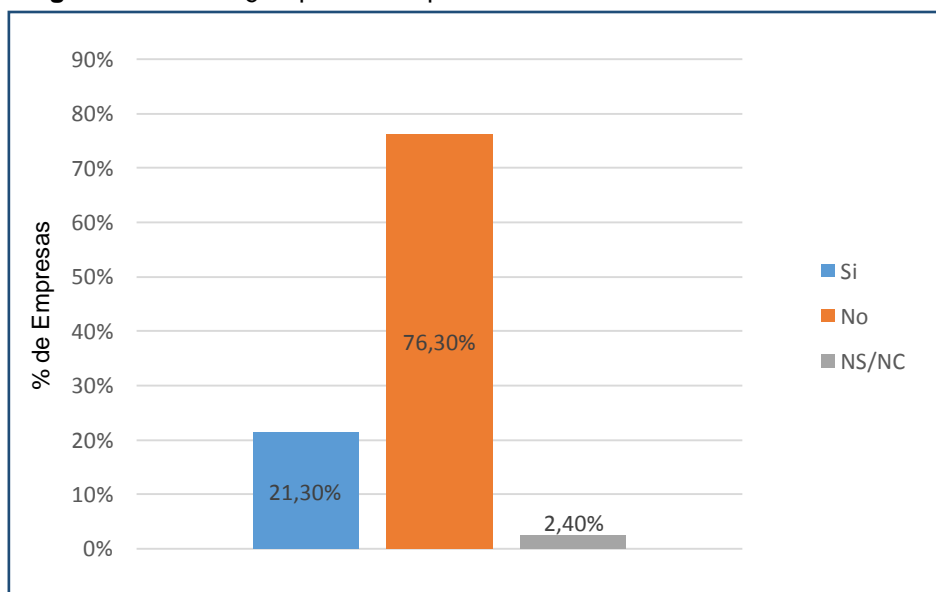


Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

Otra cuestión relevante es determinar si a pesar de llevar adelante un negocio en la red, ya sea a través de una página de Facebook o Twitter, o bien teniendo un negocio on-line, existe gente capacitada en la organización para implementar exitosamente el proyecto virtual. El Diagrama Nro. 16, indica que más del 75% de las empresas que se encuentran en la red no cuentan con gente capacitada en comercio on-line, mientras que si lo hace el 21% de ellas.

Es interesante observar que 3 de 4 empresas que están en la red no poseen gente capacitada en ello, es decir, que el manejo de las redes sociales o de una página de comercio on-line sea llevada adelante o bien por los dueño o por los empleados pero no con un entrenamiento específico en el uso de estas nuevas tecnologías.

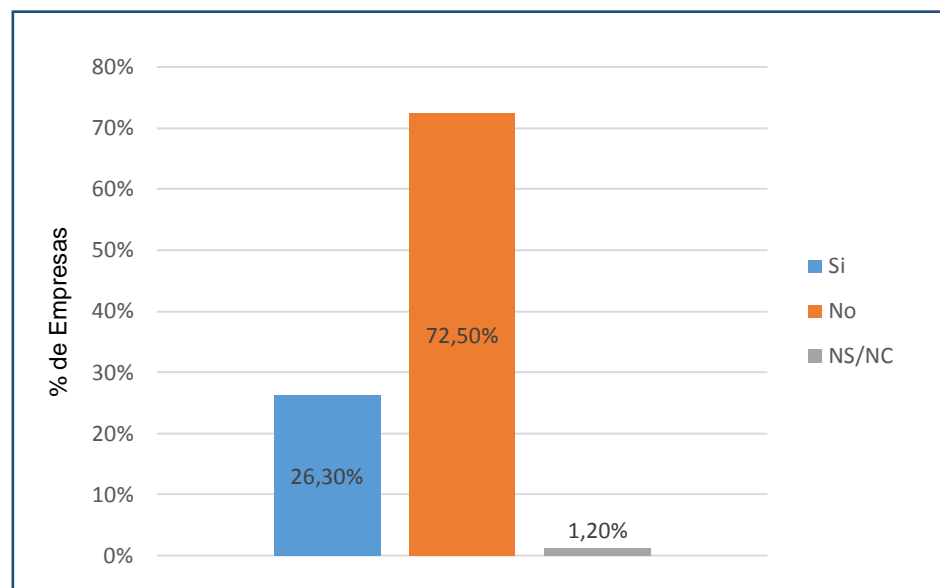
**Diagrama Nro. 16:** ¿Empleados capacitados en comercio on-line?



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

Teniendo en cuenta la importancia del conocimiento en el desarrollo de este tipo de estrategias es relevante observar en qué medida las Pymes relevadas reciben algún tipo de asesoramiento externo en cómo éstas comercializan y publicitan sus productos, a través del uso de las Tics. En este sentido, el Diagrama Nro. 17 ilustra cómo el 72.5% de las Pymes bajo análisis no reciben ningún tipo de asesoramiento para las cuestiones planteadas. Esto da lugar a pensar en el desarrollo de programas de capacitación empresarial que permita potenciar el uso que actualmente le dan las empresas a este tipo de herramientas y mejorar su rentabilidad a partir del desarrollo de estrategias de marketing y producción mediante el uso de canales virtuales.

**Diagrama Nro. 17:** ¿Recibe la firma asesoramiento externo para determinar cómo comercializar y publicitar?



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

En síntesis, muchas de las características observadas en la revisión bibliográfica se hacen presentes a la hora de caracterizar al dueño de una e-pyme marplatense. Con respecto a los atributos personales de los encuestados, se puede observar que los responsables de las Pymes poseen una edad promedio de 41 años, y a su vez hay un alto grado de nivel instructivo, dado que la gran mayoría posee estudios universitarios.

Respecto al rol del dueño, se puede decir que representa un líder de la organización, ya que se ocupa tanto de la evaluación de los costos-beneficios como de la implementación de un nuevo tipo de herramienta con el fin principal de captar nuevos clientes.

A su vez, los responsables de las mismas, están preparados ante los cambios del contexto, es decir, a adoptar el uso de herramientas tal vez poco conocidas para ellos, ya que en la mayoría de las firmas no existe gente capacitada en el uso de éstas herramientas, ni tampoco reciben asesoramiento externo en cómo hacerlo. Esta debilidad permite identificar potencialidades para un crecimiento y mejora en la eficiencia y en los resultados obtenidos con el uso de las Tics en las Pymes.

### 3.3- Estrategias en la red y formas de organización

Una vez analizadas las características centrales de las Pymes marplatenses y de aquellas personas responsables de las mismas, es necesario determinar cómo éstas utilizan las Tics para lograr sus principales objetivos. De igual manera, es interesante determinar cómo compatibilizan el negocio virtual con el modelo tradicional, es por ello fundamental determinar en qué fase de la organización en la red se encuentran las pequeñas empresas de la ciudad.

Esta última resulta ser una cuestión central, porque de esa manera se puede establecer el grado de sofisticación y crecimiento del cambio organizacional tal como lo exponen Taylor, *et al.*, (2004). Para ello, será necesario analizar cuáles son las herramientas utilizadas por las Pymes y cómo llevan adelante este cambio. Al momento de analizar el empleo de las diversas herramientas podemos observar el Cuadro Nro. 9, el cual evidencia que la más utilizada son las redes sociales, 75%, luego el e-mail con un 57,5% y la utilización de web-site con poco menos del 35%.

Por otro lado, resulta importante destacar el bajo uso de comercio on-line, ya que aproximadamente el 45% de los encuestados indicaron que no lo han utilizado. De esta manera, se puede observar una clara tendencia sobre el tipo de uso que le dan a las Tics las firmas de la ciudad, más bien resulta ser un método de captación de nuevos clientes y publicidad, que una plataforma para la realización de la compra a través de un portal web.

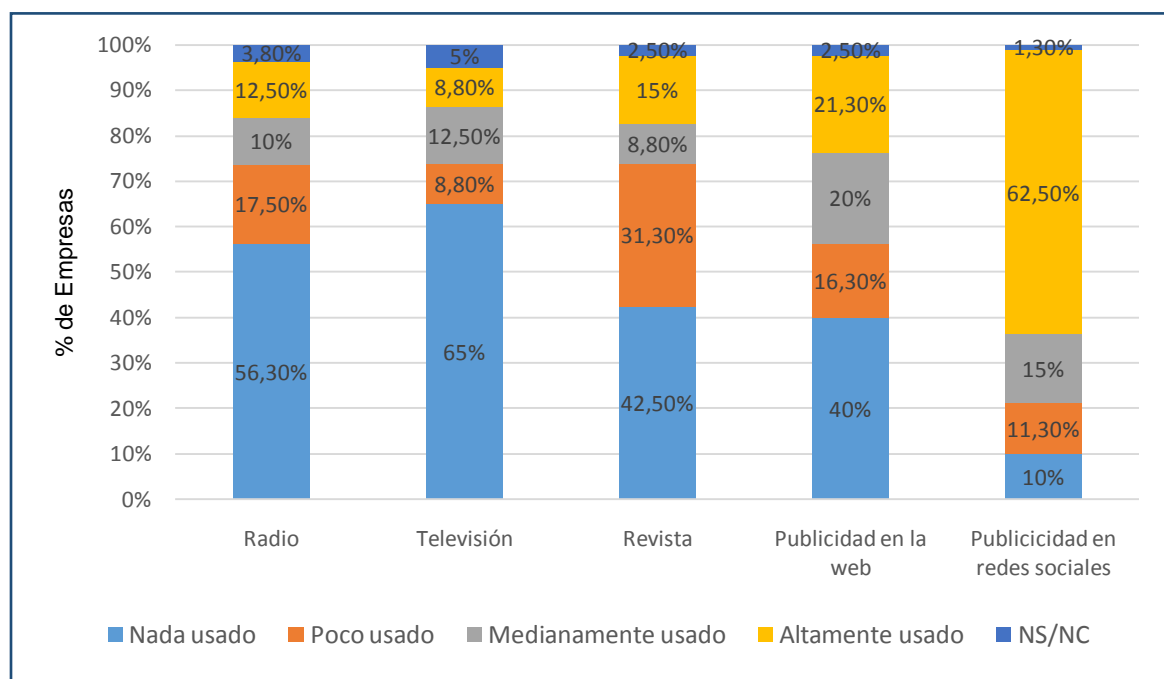
**Cuadro Nro. 9:** Nivel de empleo de distintos medios publicitarios

	Nada empleado	Poco Empleado	Medianamente empleado	Totalmente Empleado	NS/NC
E-mail	11,3%	13,8%	17,5%	57,5%	-
Website	22,5%	16,3%	25%	33,8%	2,5%
Redes Sociales	2,5%	3,8%	18,8%	75%	-
Comercio on-line	46,3%	18,8%	13,8%	17,5%	3,8%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

Complementariamente se observa que el medio más utilizado para publicitar, además de los tradicionales (radio, televisión, revista), fue la publicidad en la web y en las redes sociales (Facebook, Twitter y Google Ads, entre otros). Como se refleja en el diagrama presente a continuación, la publicidad en redes sociales es claramente la más utilizada por las Pymes, ya que el 62% hace un alto uso de ellas. Por otra parte los medios tradicionales son muy poco usados. Estas diferencias en el uso de cada una de las alternativas se relaciona a que el uso de las redes sociales es un ámbito mucho más permeable para las Pymes, ya que las barreras de acceso en este caso son mínimas como así también los requerimientos para poder usar cualquiera de las redes anteriormente mencionadas.

**Diagrama Nro. 18:** Uso medios publicitarios

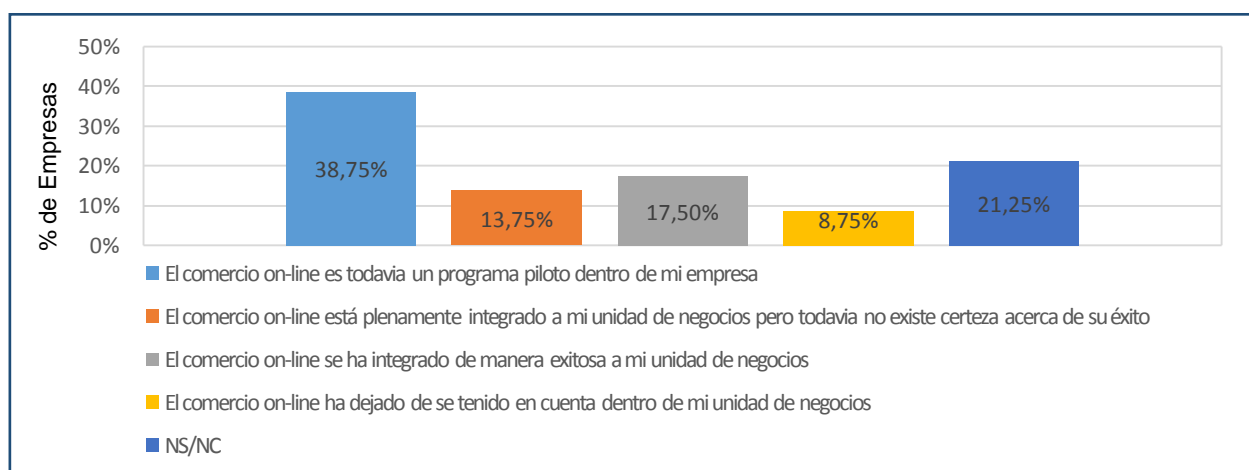


Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

Teniendo en cuenta al comercio on-line, entendido a éste como la compra/venta de productos a través de una plataforma digital donde el pago a su vez se realiza de manera electrónica, es un medio escasamente utilizado por las Pymes marplatenses. De todas formas, a la hora de indagar sobre cómo las empresas percibían que se encontraban con respecto a dicho canal de venta, el Diagrama Nro. 19, evidencia justamente que el comercio on-line resulta ser un programa piloto dentro del 38% de las empresas encuestadas, mientras que solo un 17% afirmó poseerlo integrado de manera exitosa. Si consideramos a su vez, la ausencia de gente exclusivamente capacitada y el bajo nivel de asesoramiento externo, resulta lógico que la mayoría de las Pymes no incursionen en el comercio on-line, pero si lo hagan en el uso de redes sociales.

La diferencia radica en la complejidad de ambas cuestiones, mientras que el comercio on-line es un canal de venta electrónica, con posibilidad de pago a través de la red, un sistema de gestión de envíos y demás cuestiones inherentes. Por otra parte, las redes sociales son un canal de publicidad, es decir, que tiene la intención de hacer visible a la empresa y sus productos, a un costo ínfimo, mientras que para el desarrollo de un canal de ventas on-line los requerimientos económicos son más difíciles de alcanzar para una pyme local.

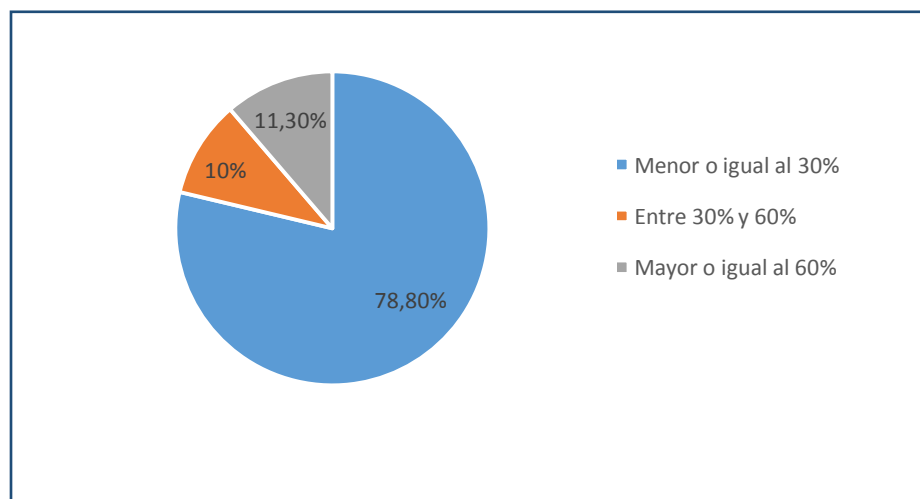
**Diagrama Nro. 19:** Estrategia que refleja su mejor desempeño en la red



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

En el mismo sentido, cuando se indagó sobre el porcentaje de ventas que provenían del canal on-line, los resultados afirmaron que el comercio on-line no se encuentra implementado en la mayoría de las empresas bajo análisis. El Diagrama Nro. 20, presente a continuación da cuenta de ello, ya que aproximadamente el 78% de las firmas tienen un porcentaje de ventas que proviene del canal on-line de igual o menor al 30%, mientras que solo el 11% posee un volumen de ventas de éste canal igual o superior al 60%.

**Diagrama Nro. 20:** Porcentaje de ventas provenientes del canal on-line



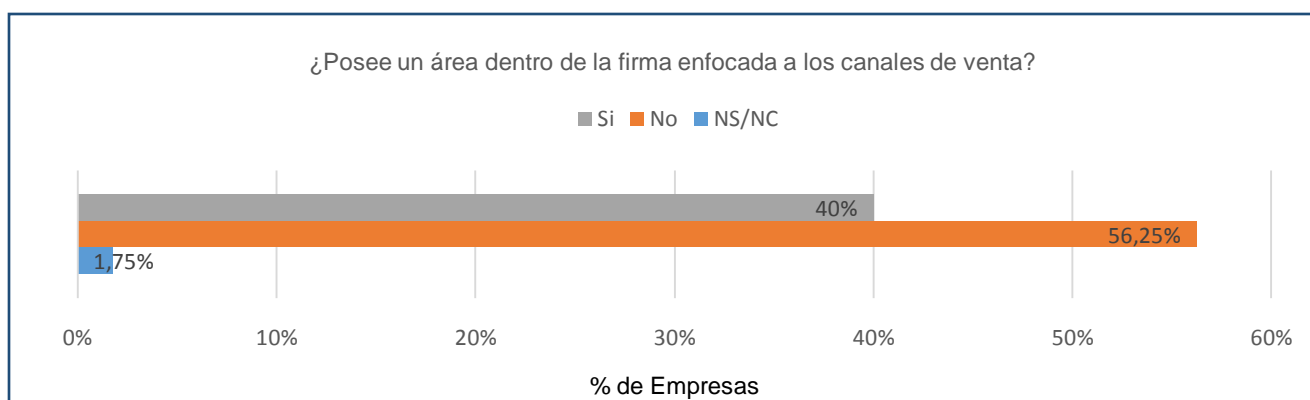
Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

Luego de analizar tanto el uso de diversas herramientas que proveen las Tics, como así determinar el uso o no del comercio on-line dentro de las firmas marplatenses, resulta necesario indagar

sobre una cuestión que dará el marco necesario para determinar cuál es la forma de organización y las estrategias que estas empresas utilizan junto con las ya descritas anteriormente.

Por ese motivo, es menester determinar si las Pymes bajo análisis poseen un área exclusiva dentro de su firma enfocada a los canales de ventas, y como muestra el Diagrama Nro. 21, más del 55% de las firmas no poseen esta área exclusivamente enfocada a los canales de venta, mientras que si lo hacen un 40% de las mismas. Nuevamente queda en evidencia que las Pymes de la ciudad no poseen un área desarrollada al comercio on-line, sino más bien un canal utilizado para contactar con los clientes y relacionarse con ellos, y hacer visible tanto su empresa como los productos.

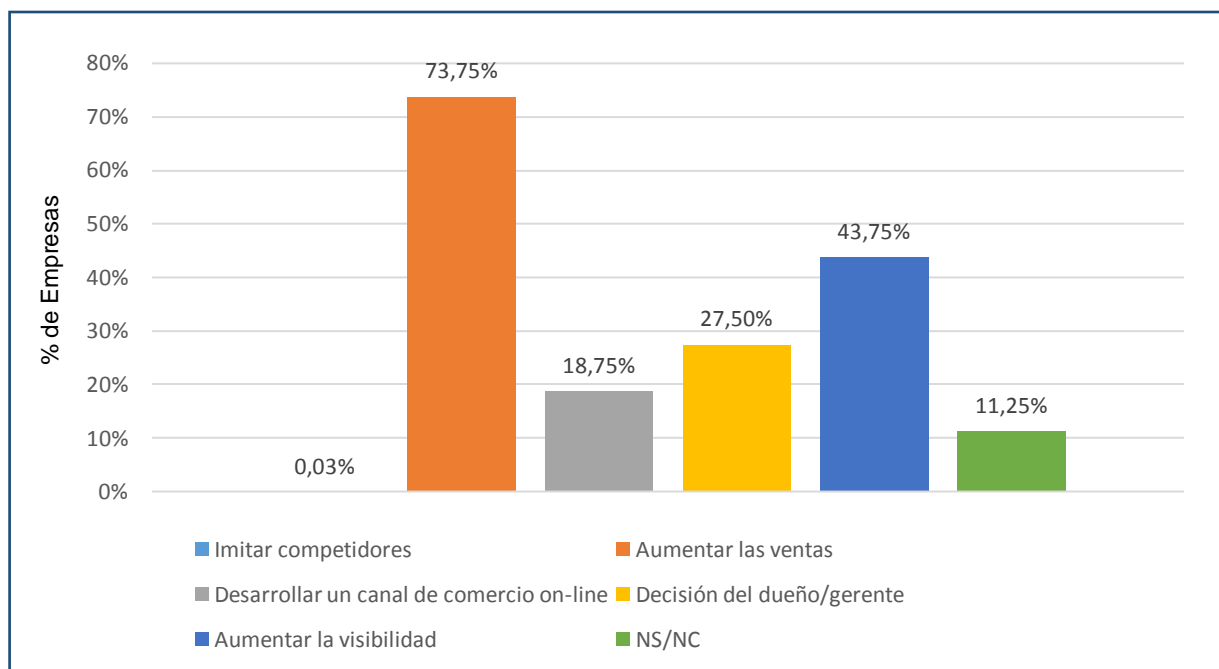
**Diagrama Nro. 21:** Área enfocada a los canales de venta



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

Finalmente, resulta interesante analizar qué es lo que motivó a las Pymes a utilizar las nuevas herramientas que proveen las Tics ya que según la literatura, su principal meta es el aumento de la visibilidad. A través de ésta, las Pymes tendrán un mayor nivel de exposición respecto a sus competidores, y seguidamente buscará transformar esa mayor exposición en mayores ventas para la empresa. En el caso de las Pymes que fueron analizadas en esta investigación, podemos observar el mismo comportamiento, ya que más del 73% de las Pymes destacaron como principal motivo el aumento de las ventas, seguido por el aumento de la visibilidad y la decisión del dueño/gerente de la firma (Diagrama Nro. 22).

**Diagrama Nro. 22:** Motivo de la implementación de estrategias de venta on-line



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

En conclusión, las estrategias en la red y las formas de organización resultan ser bastantes homogéneas en las firmas analizadas, dado que en términos generales la mayoría de las empresas hacen uso de las redes sociales como principal medio para interactuar con sus clientes, y además para publicitar sus productos. Por otra parte, como ya se advirtió a lo largo de este análisis, el comercio on-line se encuentra en una fase piloto en la mayoría de las firmas, mientras que el volumen de transacciones realizadas bajo este medio es igual o menor al 30% del total.

Por lo tanto, según lo planteado por la literatura, el caso de las Pymes marplatenses cuadra dentro del llamado “social commerce”, donde la actividad se lleva adelante principalmente a través de las redes sociales y con el objetivo de interactuar con el consumidor, además de compartir información relevante sobre los servicios y/o productos de la firma. A pesar de que el objetivo final es la venta del bien y/o servicio, no se espera que el proceso de compra se perfeccione en el ámbito on-line, es por ello que no se trata de e-commerce.

### 3.4.- Desempeño de las e-pymes en la red

El desempeño o los beneficios que una pyme pueda tener por operar en la red, resulta una cuestión central, ya que es uno de los principales determinantes que da lugar a que las pequeñas

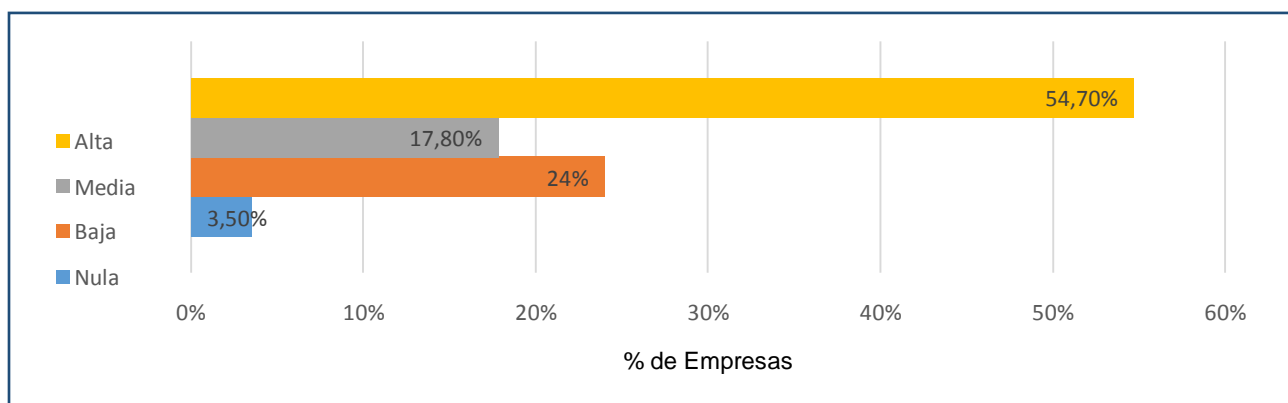


empresas comiencen a incursionar en el mundo de la nueva economía. Es por ello, que luego de analizar diversos factores como las características centrales de la empresa, como así también de su dueño, y las diversas estrategias que las mismas llevan adelante en la red, resta analizar cuál es el desempeño de las mismas. Es menester determinar si efectivamente la misma puede hacerse de beneficios comunicacionales e informacionales, colaborativos y de transacción o bien de inteligencia de negocio, como es planteado por Abebe (2014).

Comenzando por los beneficios comunicaciones e informacionales, los cuales son el resultado de la interacción con el cliente, una de las principales ventajas de la interacción entre la Pyme y el potencial consumidor radica en la posibilidad de personalizar los productos tal y como lo desea el consumidor, de modo de generar una mayor satisfacción en él y un servicio “a medida”. A su vez, la relación que se establece con el cliente resulta ser uno de los principales beneficios planteados en la literatura, debido a que en la mayoría de las ocasiones las Pymes no poseen una gran cantidad de presupuesto destinado a la publicidad o bien a diversos canales de atención al cliente.

Es por ello que a través de las redes sociales éstas pueden sortear esta barrera que marcaba una gran ventaja para las grandes firmas. Al momento de indagar estas cuestiones podemos observar el Diagrama Nro. 23, que denota el gran nivel de interacción presente entre la pyme y el consumidor, ya que aproximadamente el 54% de las firmas indica un alto nivel de interacción con sus clientes en la red, mientras que por el contrario, solo el 3.5% destacó no tener interacción alguna con ellos.

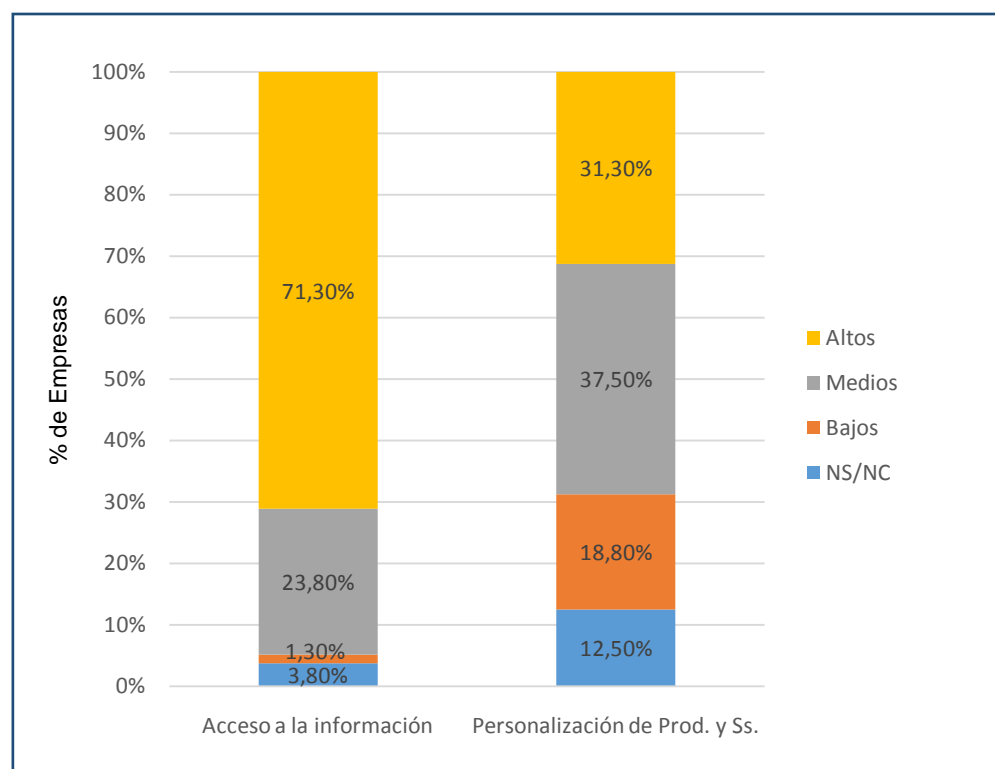
**Diagrama Nro. 23:** Nivel de Interacción con clientes en la red



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

Una vez determinado el alto nivel de interacción entre la Pymes y sus consumidores, es necesario analizar otras dos cuestiones centrales ya planteadas y de estrecha relación, la personalización de los productos y el aumento de acceso a la información por parte de la pyme, tanto de sus consumidores, como así también del contexto de la misma, es decir proveedores y competidores.

**Diagrama Nro. 24:** Beneficios en Acceso a la información y Personalización de Productos y Servicios

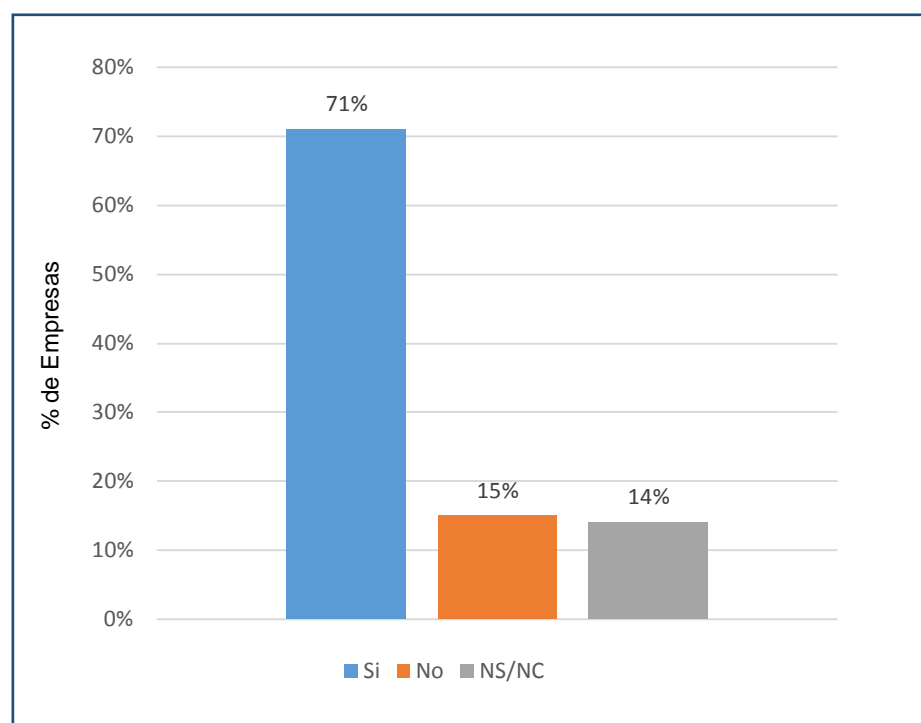


Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

El Diagrama Nro.24, muestra beneficios altos para el acceso a la información, es decir, la pyme tiene la posibilidad de incursionar en un nuevo mundo, donde la información resulta ser clave, tanto para lo que desean los consumidores, como para así también conectar con sus proveedores, o estar a la vanguardia de los productos y/o servicios disponibles para el consumidor. Vale destacar que también sus competidores deben ser tenidos en cuenta, ya que también juegan un rol clave, para ver cómo se desempeñan en la red. Por otro lado, con respecto a la personalización de productos y servicios, sólo aproximadamente un 30% estableció poseer beneficios altos, como resultado de la personalización.

Cabe analizar aquellos beneficios que resultan de las funciones colaborativas y de transacción, es decir, las que se centran principalmente sobre la venta de los productos y servicios. Con respecto al primer punto, el Diagrama Nro. 25 mide el grado de mejora alcanzado con la aplicación de las Tics, donde más del 70% de las mismas respondieron de manera afirmativa al ver un aumento de la venta de sus productos luego de la implementación.

**Diagrama Nro. 25:** Mejora nivel de ventas luego de implementación de las Tics



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

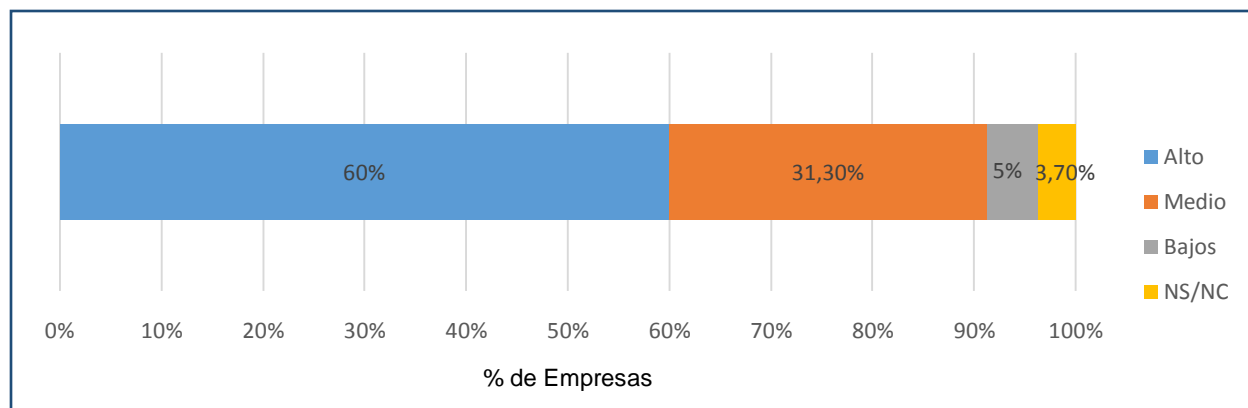
Una vez determinado el impacto de las Tics en el nivel de ventas, es necesario analizar la relación con los competidores y los proveedores, ya que ambos actores son determinantes para el desempeño de la misma. A la hora de indagar sobre esta cuestión, se observó que la interacción con los proveedores era media, mientras que más bien baja o casi nula en el caso de los competidores, a diferencia de lo planteado por la literatura.

Vale destacar, que a pesar de ello, al momento de indagar sobre si las Pymes habían encontrado nuevos y mejores proveedores luego de la implementación de las Tics, más del 70% de las mismas consideró haber encontrado nuevos y mejores proveedores a raíz del uso de las Tics.

Por último, es momento de analizar las funciones de inteligencia, que se centran principalmente en los beneficios en términos de captación de nuevos clientes, el aumento de la cuota de mercado y en el aumento de ganancias de la firma, entre otras.

Los resultados obtenidos en el Diagrama 26 muestran que el 60% de las firmas reportaron tener beneficios altos en términos de la captación de nuevos clientes.

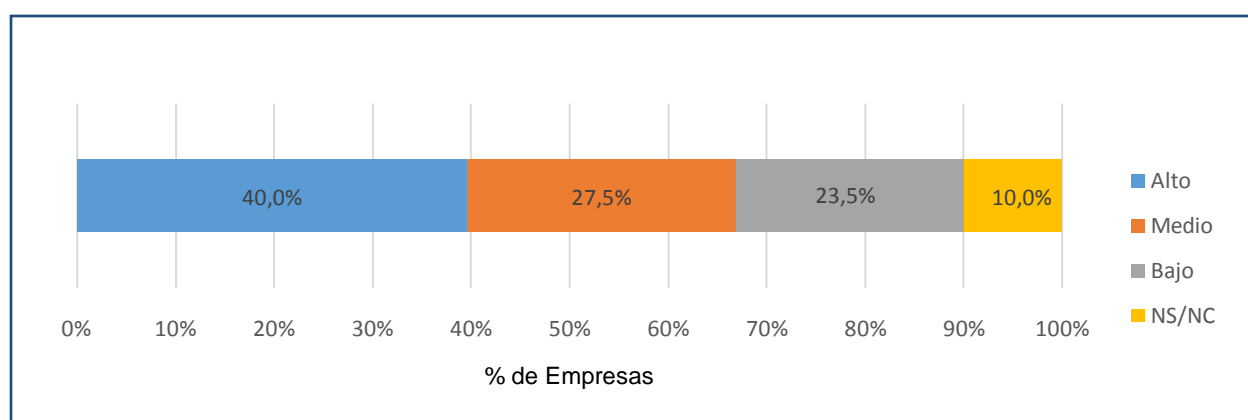
**Diagrama Nro. 26:** Beneficio en términos de nuevos clientes



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

A pesar de que el mayor interés de las Pymes radica en la captación de nuevos clientes, también es fundamental determinar si existe eficiencia a la hora de aplicar el uso de Tics, ya que eso dará lugar a un mejor rendimiento, en términos económicos, de la empresa. Al momento de indagar sobre esta cuestión, se observó que el 40% reportó un alto beneficio en cuanto a la reducción de costos luego de ver aplicada las Tics, mientras que un 27.5% consideró que los mismos fueron medios. Probablemente la reducción de costos luego de la implementación de las Tics se asocie al reemplazo del uso de otros canales de comunicación por el uso de las redes sociales, donde el costo para la firma es casi nulo.

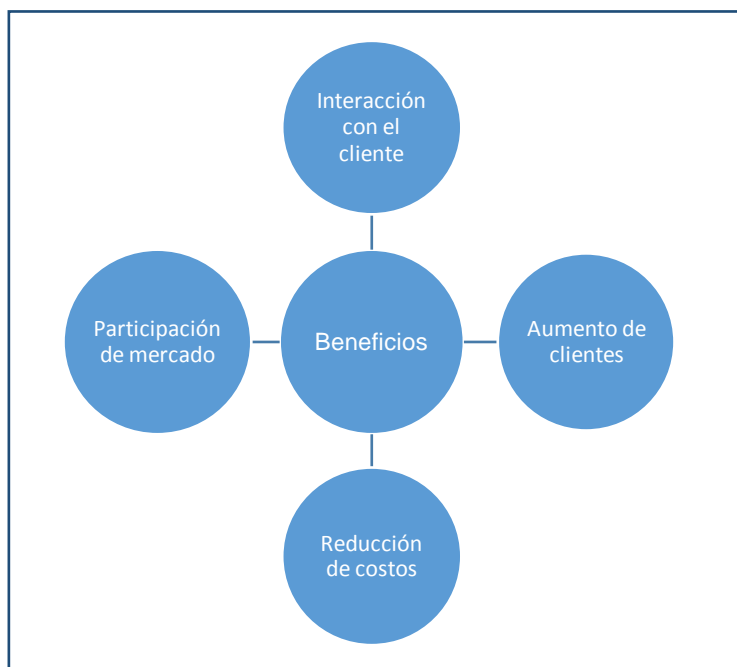
**Diagrama Nro.27:** Beneficio en términos de reducción de costos



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

En base a la información planteada, se puede resumir entonces que muchos de los beneficios percibidos en la literatura se hacen presentes en las Pymes marplatenses analizadas.

**Diagrama Nro. 28:** Beneficios presentes en las Pymes marplatenses



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Encuesta a Empresas.

En primer lugar, la interacción con el cliente es el beneficio más destacado por las Pymes a la hora de hacer uso de las Tics y principalmente de las redes sociales. Por otro lado, el acceso a la información es clave en el contexto en el que las mismas se desenvuelven, ya que la nueva economía además de permitir la conexión de las Pymes y los consumidores a través de la red, se ocupa también del manejo de los flujos de información.

Con respecto a la interrelación que se presume como un beneficio del uso de las Tics, no parece ser una cuestión central en las Pymes analizadas, ya que a partir de las encuestas surge que la relación no es tan elevada ni con proveedores y menos con los competidores. De todas formas, cabe destacar que a pesar de ello las Pymes sostienen haber encontrado nuevos y mejores proveedores a través de las mismas, es decir que probablemente no exista una interacción entre ambas partes, lo que no impide que puedan encontrar nuevos y mejores proveedores.

Por último, y como cuestión central aparecen los beneficios tanto en aumento de clientes, como en participación de mercado y reducción de costo, las tres variables dan cuenta de la mejora que produce el uso de las Tics en las Pymes marplatenses. A su vez, como factor clave y determinante se encuentra el aumento neto de ganancias, que al igual que las demás variables

**analizadas anteriormente da cuenta del impacto favorable que tiene el uso de las redes sociales en las Pymes de la ciudad.**

### **3.5.- Asociación entre variables**

Luego de analizado los resultados, resulta de particular interés determinar el tipo de relación que establecen los principales aspectos analizados para caracterizar a la e-pyme con los niveles de rentabilidad obtenidos a partir de la adopción de esta forma de organización.

En el Cuadro Nro. 10 se analiza el incremento en la ganancia con el grado de interacción con los clientes. Más del 84% de las Pymes que reportaron ver incrementado su nivel de ganancias luego de la implementación de las Tics, poseen un nivel medio/alto de interacción con sus clientes. Por el contrario, aquellas que no vieron mejorado su nivel de ganancias y tampoco poseen interacción con sus clientes son el 40.9% del total. La prueba de Chi-cuadrado demuestra que la relación entre el crecimiento de las ganancias y el nivel de interacción con los clientes es significativa<sup>3</sup>.

**Cuadro Nro. 10:** Asociación entre crecimiento de la ganancia y la interacción con clientes

Interacción en la red con clientes		¿Crecimiento Ganancia?		Total
		Si	No	
Nula/Baja Interacción	Porcentaje de Respuesta	59,1%	40,9%	100%
Media/Alta Interacción	Porcentaje de Respuesta	84,5%	15,5%	100%
Prueba	Valor	Sig. asintótica (bilateral)		
Chi-cuadrado de Pearson	5,879	,015		

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, dado que muchas de las Pymes declararon haber encontrado nuevos y mejores proveedores luego de haber aplicado el uso de Tics en su firma, es interesante analizar si existe algún tipo de asociación entre tal cuestión y el crecimiento de las ganancias. Es por ello, que si observamos el Cuadro Nro.11, veremos que el 86% de las firmas que efectivamente encontraron nuevos y mejores proveedores gracias al uso de las Tics, a su vez, vieron incrementado su nivel de ganancias. Mientras que, un 43.5% de las mismas, no mejoraron su nivel de ganancia y tampoco encontraron nuevos y mejores proveedores. Tal como en el caso anterior, la relación que existe entre ambas variables es significativa aplicando la prueba de Chi-cuadrado ( $0,04 < 0,10$ ).

<sup>3</sup> Es estadísticamente significativa debido a que se rechaza la hipótesis nula de la prueba acerca de la independencia entre las variables, al obtenerse un valor p inferior al nivel de significancia  $\alpha$  ( $0,015 < 0,10$ )

**Cuadro Nro. 11:** Asociación entre crecimiento de la ganancia y proveedores

Proveedores		¿Crecimiento Ganancia?		Total
		Si	No	
Si	Porcentaje de Respuesta	86%	14%	100%
No	Porcentaje de Respuesta	56,5%	43,5%	100%
Prueba	Valor	Sig. asintótica (bilateral)		
Chi-cuadrado de Pearson	8,147	,004		

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se intentará determinar si existe algún tipo de relación entre el crecimiento de las ganancias por parte de las Pymes, y el tiempo que estas hacen uso de las redes sociales como estrategia de negocios, ya que *a priori*, aquellas firmas que hacen más tiempo que utilizan las Tics y las redes sociales como estrategia de negocios probablemente tengan una mayor experiencia para su uso, tal y como se sostiene en la bibliografía, que haga adquirir una ventaja competitiva sobre sus competidores y que justamente eso se vea traducido en un incremento en las ganancias de la firma.

El cuadro presente a continuación, indica que más del 90% de las firmas bajo análisis que hacen uso hace más de 3 años de las redes sociales como estrategia de negocios vieron incrementado su nivel de ganancias, mientras que no lo hizo el 8.6% restante. Es decir, que existe asociación entre las dos variables bajo análisis y a su vez es significativa aplicando la prueba de Chi-cuadrado ( $0,09 < 0,10$ ).

**Cuadro Nro. 12:** Asociación entre crecimiento de la ganancia y el tiempo de uso redes sociales

Tiempo de uso redes sociales como estrategia de negocios		¿Crecimiento Ganancia?		Total
		Si	No	
De 0 a 3 años	Porcentaje de Respuesta	66,7%	33,3%	100%
Más de 3 años	Porcentaje de Respuesta	91,4%	8,6%	100%
Prueba	Valor	Sig. asintótica (bilateral)		
Chi-cuadrado de Pearson	8,147	,009		

Fuente: Elaboración propia.

En base al modelo planteado en el apartado metodológico, se presenta a continuación los resultados obtenido a partir del análisis de datos:

$$G_{ciai} = \beta_0 + \beta_1 \text{Interacción\_clientes} + \beta_2 \text{Proveedores} + \beta_3 \text{Tiempo\_redes} + \varepsilon_i$$

**Cuadro Nro. 13:** Estimación del Modelo

Variables	$\hat{\beta}$	Sig.	Exp( $\beta$ )
Interacción_Cliente	1,568	,023	4,796
Proveedores	-1,982	,004	0,138
Tiempo_Red	1,548	,037	4,704
Constante	-1,597	,024	,202

Número de Observaciones: 80

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos precedentemente es posible interpretar cada uno de los coeficientes estimados. Vale aclarar que como se trata de un modelo *logit*, cada uno de ellos se interpretará en términos de coeficientes de chances:

- **Exp( $\hat{\beta}_1$ ):** Las firmas que posee un nivel de interacción medio/alto con sus clientes multiplican sus chances de ganancia en un factor de 4.796, *ceteris paribus*.
- **Exp( $\hat{\beta}_2$ ):** Una firma que no encuentra nuevos y mejores proveedores por la aplicación de las Tics, posee 0,862 veces menos chances de ver mejoradas sus ganancias, de aquellas Pymes que lo hacen, *ceteris paribus*.
- **Exp( $\hat{\beta}_3$ ):** Aquellas firmas que utilizan las redes sociales como estrategia de negocios hace más de 3 años las chances de ver incrementadas sus ganancias se multiplican en un factor de 4.704, *ceteris paribus*.

A partir del análisis de la información obtenida de la muestra y del modelo plantado, se pudo determinar los atributos representativos de una pyme marplatense que opera de manera online. Con ello, a partir del Cuadro Nro.14, se presenta la definición de una e-pyme marplatense.



**Cuadro Nro. 14:** Definición de E-pyme marplatense en base al muestro

Características	Pymes marplatenses
Cantidad de empleados	Entre 1 y 3 empleados
Característica del dueño	Persona con estudios terciarios/universitarios y joven. Responsable de publicidad y venta.
Alcance de ventas	Alcance local a pesar de la eliminación de barreras geográficas y temporales.
Interacción con clientes	Media/Alta
Interacción con Proveedores	Media/Alta
Estrategias en red	Utilización de redes sociales con el objetivo de hacer visible a la empresa y sus productos a un costo mínimo.
Desempeño	Beneficios obtenidos pyme en términos de nuevos clientes, reducción de costos y aumento de ventas.

Fuente: Elaboración Propia

A partir de ello, se puede definir a una e-pyme marplatense como toda pyme que ejerce sus actividades a través de la red impulsado por un dueño joven y proactivo. El uso de las Tics posibilita aumentar los niveles de ganancias ya que, en primer lugar, al poseer un nivel de interacción medio/alto con sus clientes, da lugar a identificar sus necesidades y requerimientos de los productos logrando así una atención personalizada, aunque siempre con alcance local.

Por otra parte, también permite encontrar nuevos o mejores proveedores. A diferencia de las Pymes tradicionales, la utilización de internet les ayuda a acceder a presupuestos de manera rápida por parte de los proveedores, ver sus catálogos de productos de manera online así como también permite la comparación de precios. Es por ello, que las e-pymes marplatenses aprovechan estas ventajas de esta nueva era por sobre las tradicionales pudiendo ser más eficientes.

Por último, las e-pymes marplatenses se destacan por poseer una fuerte estrategia ligada a las redes sociales, por ejemplo, estrategias de promoción de producto vía Facebook. El objetivo de ella radica en publicitar y hacer visible a la empresa y mostrar sus productos a un costo mínimo.

## **4.- CONCLUSIONES**

A partir del desarrollo del presente trabajo y del análisis de las variables que se obtuvieron del muestreo, se ha podido llegar a la conclusión de que las características de la empresa así como también el rol de su dueño y las estrategias y formas de organización resultan determinantes a la hora de tener un buen desempeño en la nueva economía.

Se puede contemplar que las e-pymes marplatenses se caracterizan por poseer un alto nivel de interacción con sus clientes no así con sus competidores, sus dueños resultan claves en el proceso de toma de decisiones ya que tienen la flexibilidad de adaptarse a los cambios del contexto pudiendo aprovechar nuevas herramientas en pos del beneficio de la firma. También, se destaca el papel del social commerce en donde la actividad se lleva adelante a través de las redes sociales y con el objetivo de interactuar con el consumidor, además de compartir información relevante sobre los servicios y/o productos de la firma.

Una de las principales conclusiones arribadas es que las Pymes marplatenses utilizan las redes sociales para aumentar el nivel de interacción con los clientes a través del uso del social commerce, el cual permite reducir sus costos, aumentar su participación en el mercado y así ver mejorado su desempeño y con ello, su nivel de ganancias.

A partir de ello, se podrían abrir varias líneas de investigación. En primer lugar, será importante analizar si en otras firmas de similar tamaño que operen de manera online fuera de Mar del Plata también prevalecen dichas características que dan lugar a una mejora en el desempeño con el uso de las nuevas tecnologías. Si ello existiera, sería interesante investigar si dicha iniciativa ocurre en las Pymes en general y las causas por las cuales algunas de ellas aún no hacen uso de las nuevas herramientas de las Tics, considerando las ventajas que ella provee.

Por otro lado, será importante indagar el comportamiento de los empresarios frente a las Tics, pudiendo desarrollar nuevas formas de capacitación empresarial y de promoción que permita potenciar el uso que actualmente le dan las empresas a este tipo de herramientas y mejorar su rentabilidad a partir del desarrollo de estrategias de marketing y producción mediante el uso de canales virtuales.

Los resultados del presente trabajo además podrán ser utilizados para los responsables de las diversas Pymes que hagan uso o no de las Tics. Tanto para determinar cuáles serían las mejores estrategias para mejorar el desempeño mientras que también para determinar diversos aspectos para fortalecer e innovar para lograr un mejor desempeño.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Abebe, M. (2014), "*Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small – and medium-sized enterprise (SME) performance*", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 21, Nro. 1, págs. 100-116.

Agresti, A. (2002), "*Categorical Data Analysis*", John Wiley & Sons, New Jersey.

Al-Qirim, N. (2007), "*The adoption of e-commerce communications and applications technologies in small businesses in New Zealand*", Electronic Commerce Research and Applications, Vol. 6, Nro. 4, págs. 462-473.

Baltar, F y Brunet, I. (2012), "*Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook*", Internet Research, Vol. 22, Nro. 1, págs. 57-74.

Barnes, D., Clear, F., Harindranath, R., Harris, L., y Rae, A. (2012), "*Web 2.0 and micro-businesses: an exploratory investigation*", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 19, Nro. 4, págs. 687–711.

Benfield, J.A. y Szlemko, W.J. (2006), "*Internet-based data collection: promises and realities*", Journal of Research Practice, Vol. 2, Nro. 2, disponible en: <http://jrp.icaap.org/index.php/jrp/article/view/30/51> (Consultado 20 de Junio de 2014).

Bruque, S. y Moyano, J. (2007), "*Organizational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: the case of family and cooperative firms*", Technovation, Vol. 27, Nro. 5, págs. 241-253.

Celaya, J. (2008), "*La empresa en la Web 2.0*", Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Chan, S.C.H y Ngai, E.W. (2007), "*A qualitative study of information technology adoption: how ten organizations adopted web-based training*", Information System Journal, Vol.17, Nro. 3, págs. 289-315.

Constantinides, E. y Fountain, S. (2007), "*Special issue ppapers. Web 2.0: conceptual foundations and marketing issues*", Journal of Direct, Data and Difital Marketing Practice, Vol. 9, Nro. 3, págs. 231–244.

Cook, N. (2008), "*Enterprise 2.0*", Gower Publishing Ltd., Aldershot.

Daniel, E. y Wilson, H. (2002), "*Adoption intentions and benefits realized: a study of e-commerce in UK SMEs*", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9, Nro. 4, págs. 331-348.

Drury, G. (2008), "*Social media: should marketers engage and how can it be done effectively?*", Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, Vol. 9, Nro. 3, págs. 274–278.

- Durkin, M., McGowan, P. y McKeown, N. (2013), "*Exploring social media adoption in small to medium-size enterprises in Ireland*", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 20, Nro. 4, págs. 716–734.
- Evans, J. y Mathur, A. (2005), "*The value of online surveys*", Internet Research, Vol. 15 Nro. 2, págs. 195-219.
- Fillis, I., Johansson, U. y Wagner, B. (2003), "*A conceptualization of the opportunities and barriers to e-business development in the smaller firm*", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10, Nro. 3, págs. 336–344.
- Fingar. P., Kumar, H. y Sharma, T. (2000), "*Enterprise E-Commerce*", Meghan-Kiffer Press, Tampa.
- Fundación Observatorio PyME. <http://www.observatoriopyme.org.ar/> (Consultado el 8 de Octubre de 2013).
- Ghobakhloo, M. y Hong Tang, S. (2013), "*The role of owner/manager in adoption of electronic commerce in small businesses. The case of developing countries*", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 20, Nro. 4, págs. 754–787.
- Gilmore, A., Carson, D. y Grant, K. (2001), "*SME marketing in practice*", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 19, Nro. 1, págs. 6-11.
- Giner Pérez, J.M., Bailén Tolosa, Ma. C., y Olivares Fuster, A., (2004), "*The new economy in Spain: A regional Analysis*", 44<sup>th</sup> European Congress of the European Regional Science Association.
- Greene, W., H. (2003), "*Econometric Analysis*", Pearson Education, New Jersey.
- Hajli, M. (2013), "*A research framework for social commerce adoption*", Information Management & Computer Security, Vol. 21, Nro. 3, págs. 144–154.
- Haug, A., Graungaard, P.S., y Stentoft, A.J., (2011), "*IT readiness in small and medium-sized enterprises*", Industrial Management & Data Systems, Vol. 111, Nro. 4, págs. 490–508.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio P. (2006), "*Metodología de la Investigación*", Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México.
- Hinchcliffe, D. (2010), "*Why all the fuss about Web 2.0?*", Infonomics, Vol. 24, Nro. 1, págs. 26-31.
- Huang, Z. y Benyoucef, M. (2013), "*From e-commerce to social commerce: A close look at design features*", Electronic Commerce Research and Applications, Vol. 12, Nro. 4, págs. 246-259.
- Kollmann, T., (2006), "*What is e-entrepreneurship? – fundamentals of company founding in the net economy*", Int. J. Technology Management, Vol. 33, Nro. 4, págs. 322–340.

Krugman, P. (2013), "The ICT Revolution isn't over", The New York Times. Disponible en: <http://krugman.blogs.nytimes.com/2013/10/11/the-ict-revolution-isnt-over/> (Consultado 11 de Octubre de 2013).

Lin, L.H., y Lu, I.Y., (2005), "*Adoption of virtual organization by Taiwanese electronics firms: An empirical study of organization structure innovation*", Journal of Organizational Change Management, Vol. 18, Nro. 2, págs.184–200.

Mutz, D.C. (2005), "*Social trust and e-commerce: experimental evidence for the effects of social trust on individuals economic behavior*", Public Opinion Quarterly, Vol. 69, Nro. 3, págs. 393-416.

OECD, (2000), "*Realising the potential of electronic commerce for SMEs in the global economy*", OECD, Italia.

OECD, (2004), "*ICT, E-business and SMEs*", OECD, Paris.

Ovaskainen, M. y Tinilä, M. (2011), "*Megatrends in Electronic Business: An Analysis of the Impacts on SMEs*", International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation. Vol. 2, Nro. 1, págs. 1-15.

Palacios Osma, J. I., Tarazona Bermúdez, G. y Forero Pinzón, D.M, (2012), "*Las organizaciones frente a las TIC: conceptualización y características*", Revista Vínculos, Vol. 9, Nro. 2, págs. 221-231.

Pickernell, D., Jones, P., Packham, G., Thomas, B., White, G., y Willis, R. (2013), "*E-commerce trading activity and the SME sector: an FSB perspective*", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 20, Nro. 4, págs. 866–888.

Sánchez-González, G. y Nieto, M. (2008), "*El sector emprendedor de las TIC, el comercio electrónico y la colaboración con usuarios: Efectos sobre el resultado innovador de la empresa*", Economía Industrial, Nro. 370, págs. 87-102.

Santarelli, E. y D'Altri, S., (2003) "*The Difusion of E-commerce among SMEs: Theoretical Implications and Empirical Evidence*", Small Business Economics, Vol. 21, Nro. 3, págs. 273-283.

Sarosa, S. y Zowghi, D. (2003), "*Strategy for adopting information technology for SMEs: experience in adopting email within an Indonesian furniture company*", Electronic Journal of Information Systems Evaluation, Vol. 6, Nro. 2, págs. 165-176.

Sotres Arévalo, S. (2010), "*La empresa virtual, un nuevo esquema de negocios en la red*", Revista Digital Universitaria, Vol. 11, Nro. 10, págs. 3-11.

Spinelli, R., Dyerson, R. y Harindranath, G. (2013), "*IT readiness in small firms*", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 20, Nro. 4, págs. 807–823.

Taylor, M. y Murphy, A. (2004), "*SMEs and e-business*", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11, Nro. 3, págs. 280–289.

Torrent-Sellens, J. (2010), "*Crisis, redes y empresa: implicaciones directivas y de gestión del cambio cultural*", Harvard Deusto Business Review, Nro. 188, págs. 71-79.

Tse, T. y Soufani, K. (2003), "*Business strategies for small firms in the new economy*", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10, Nro. 3, págs. 306–320.

Waters, J. (2000), "*Living in a world 24\*7*", Software Magazine, Vol. 20, Nro.1, págs. 53–57.

Wierny, M. et al., (2012), "*Producto Bruto Geográfico del Partido de Gral. Pueyrredón: año base 2004: estimaciones y metodología*", 1era Edición, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Wigand, R.T. (1997), "*Electronic commerce: definition, theory and context*", The information society, Vol. 13, Nro. 1, págs. 1-16.

Wooldridge, J., M. (2002), "*Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*", MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

## **ANEXO I: ENCUESTA A PYMES MARPLATENSES**

### **Encuesta: Caracterización de las Pymes Marplatenses que operan en la web 2.0**

#### **Bloque 1**

-----  
Características de la Empresa

**Preg.1.- Establezca a continuación el nombre de su firma en Facebook:**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

Respuesta: \_\_\_\_\_

**Preg.2.- Rubro al cual pertenece la empresa:**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

- ☐ Industria manufacturera
- ☐ Construcción
- ☐ Comercio al por menor
- ☐ Servicio de hotelería y restaurante
- ☐ Servicios de transportes
- ☐ Servicios inmobiliarios
- ☐ Enseñanza
- ☐ Otro (Por favor especifique)\_\_\_\_\_

**Preg.3.- Actividad que lleva adelante la empresa**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

Respuesta: \_\_\_\_\_

**Preg.4.- ¿Hace cuánto tiempo que la empresa se encuentra establecida?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

- ☐ Menos de 3 meses.
- ☐ Entre 3 y menos de 6 meses.
- ☐ Entre 6 meses y menos de un 1 año.
- ☐ Entre 1 y menos de 3 años.
- ☐ Igual o más de 3 años.
- ☐ NS/NC

**Preg.5.- ¿Cuántos empleados tiene la empresa?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

- ☐ Sin empleados en relación de dependencia.
- ☐ Entre 1 y 3 empleados.
- ☐ Entre 4 y 6 empleados.
- ☐ Entre 7 y 10 empleados.
- ☐ Entre 11 y 20 empleados.
- ☐ Más de 20 empleados.
- ☐ NS/NC
- ☐ Otro (Por favor especifique)\_\_\_\_\_

**Preg.6.- El alcance de sus ventas es:**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

- ☐ Local.
- ☐ Regional.
- ☐ Nacional.
- ☐ Internacional.
- ☐ NS/NC
- ☐ Otro (Por favor especifique)\_\_\_\_\_

**Preg.7.- Podría establecer como se distribuyen sus ventas entre los siguientes medios (indique el %):**

Local a la calle : \_\_\_\_\_

Venta on-line : \_\_\_\_\_

Otra : \_\_\_\_\_

**Preg.8.- La persona que toma las decisiones respecto a las formas de publicidad y venta es:**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

- ☐ Dueño.
- ☐ Gerente General.
- ☐ Gerente de Área.
- ☐ NS/NC
- ☐ Otro (Por favor especifique)\_\_\_\_\_

**Preg.9.- Puede indicarnos la edad Edad del dueño/gerente:**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

Respuesta: \_\_\_\_\_

**Preg.10.- ¿Puede indicarnos el nivel estudios alcanzado por el dueño/gerente?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

- ☐ Primario.
- ☐ Secundario.
- ☐ Terciario / Universitario.
- ☐ Otro (Por favor especifique)\_\_\_\_\_



**Preg.11.- Estableciendo de 1 a 4, donde 1 es completamente en desacuerdo, y 4 completamente de acuerdo.\* Se entiende por Tecnología de la Información y las Comunicaciones a: Aquellas herramientas tecnológicas que proveen el acceso a la información a través de las telecomunicaciones; permitiendo así establecer nuevas formas de relación entre consumidores, competidores y proveedores.**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción por fila)

	Completamente en desacuerdo.	Parcialmente en desacuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	Completamente de acuerdo.	NS/NC
Invertir en nuevas tecnologías de información es una prioridad en mi compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En general, la inversión que realiza mi compañía en TIC se debe a presiones externas (competidores).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi compañía, la Tecnología de la Información y las Comunicaciones brinda más beneficios que costos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En general, tengo una visión positiva en lo que respecta a TIC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creo que es importante saber cómo están usando mis competidores las Tics.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las TICs me permiten poder acceder a mejores proveedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las TICs son un medio para la captación de potenciales clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Bloque 2

Estrategias on-line.

**Preg.12.- ¿Posee un área dentro de la firma enfocada a los canales de venta?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción)

- ☐ Si  
☐ No  
☐ NS/NC

**Preg.13.- ¿Hace cuánto tiempo que utiliza las redes sociales como estrategia de negocio?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción)

- ☐ 0 a 6 meses.  
☐ Más 6 meses y menos de 1 año.  
☐ 1 a 3 años.  
☐ Más de 3 años.  
☐ NS/NC

**Preg.14.- ¿Puede indicar el nivel de empleo de los siguientes elementos en su firma?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

	Nada empleado	Poco empleado	Medianamente empleado	Totalmente empleado	NS/NC
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Website	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comercio on-line	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Preg.15.-Cuál de las siguientes estrategias refleja mejor su desempeño en la red:**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción)

- ☐ El comercio on-line es todavía un programa piloto dentro de mi empresa.  
☐ El comercio on-line está plenamente integrado a mi unidad de negocios pero todavía no existe certeza sobre su éxito.  
☐ El comercio on-line se ha integrado de manera exitosa a mi unidad de negocios.  
☐ El comercio on-line no ha dado el resultado esperado y por eso ha dejado de ser tenido en cuenta dentro de mi unidad de negocios.  
☐ NS/NC

**Preg.16.- La implementación de estrategias de venta on-line se deben a:**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

- ☐ Imitar competidores.  
☐ Aumentar las ventas.  
☐ Desarrollar un canal de comercio on-line.  
☐ Decisión del dueño/gerente.  
☐ Aumentar la visibilidad.  
☐ NS/NC  
☐ Otro (Por favor especifique)\_\_\_\_\_

**Preg.17.- Principales ventajas de la implementación de comercio on-line.**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

- ☐ Aumento del número de clientes.  
☐ Captación de nuevos mercados.  
☐ Ventaja con respecto a los competidores.  
☐ Posibilidad de personalizar los productos.  
☐ Ventaja de costos respecto al comercio tradicional.  
☐ Incremento del número de proveedores.  
☐ NS/NC  
☐ Otro (Por favor especifique)\_\_\_\_\_

**Preg.18.- Teniendo en cuenta su nivel de ventas totales, que porcentaje de ellas provienen del canal on-line?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

Respuesta: \_\_\_\_\_

**Preg.19.-Cuál es su nivel de interacción en la red respecto a:**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción por fila)

	Nula interacción	Baja interacción	Media interacción	Alta interacción	NS/NC
Proveedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Preg.20.- Podría establecer cuál es el nivel de uso de los siguientes medios publicitarios, donde 1 implica nada usado hasta 4 implicando totalmente usado.**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción por grupo)

	Nivel de uso
Radio	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> NS/NC
Televisión	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> NS/NC
Revista	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> NS/NC
Publicidad en la Web.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> NS/NC
Publicidad en Redes Sociales (Facebook, Twitter, Google Ads, etc).	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> NS/NC

**Preg.21.- ¿Considera que la implementación de la Tecnología de la información y las comunicaciones le permite a su firma tener un mayor nivel de exposición a un menor costo?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción)

- ☐ Absolutamente de acuerdo.  
☐ Indiferente.  
☐ Para nada de acuerdo.  
☐ NS/NC

**Preg.22.- ¿Considera que internet le permitió encontrar nuevos y mejores proveedores?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción)

- ☐ Si  
☐ No  
☐ NS/NC

**Bloque 3**

-----  
Organización

**Preg.23.- ¿Existe una unidad dentro de su firma que se dedique a atender el canal de ventas on-line?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción)

- ☐ Si  
☐ No  
☐ NS/NC

**Preg.24.- En caso de haber contestado No la respuesta anterior, por favor especifique.**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**Preg.25.- ¿Cuál es el costo del desarrollo de un canal de ventas on-line en su empresa?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción)

- ☐ Alto  
☐ Medio  
☐ Bajo  
☐ NS/NC

**Preg.26.- ¿Cuáles son las principales desventajas que tiene su negocio por operar en la red?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

- ☐ Imposibilidad de interactuar "cara a cara" con el cliente.
- ☐ Costos de envío.
- ☐ Alta exposición a críticas.
- ☐ Desconfianza de los clientes.
- ☐ NS/NC
- ☐ Otro (Por favor especifique)\_\_\_\_\_

**Preg.27.- ¿Quién toma las decisiones respecto a la existencia de la firma en redes sociales?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

- ☐ Dueño
- ☐ Gerente general
- ☐ Gerente de área
- ☐ NS/NC
- ☐ Otro (Por favor especifique)\_\_\_\_\_

**Preg.28.- ¿Recibe la firma asesoramiento externo para determinar cómo comercializar y publicitar?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción)

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ NS/NC

**Preg.29.- ¿Existe gente exclusivamente capacitada dentro de la organización en comercio on-line?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción)

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ NS/NC

**Preg.30.- ¿Cuán eficiente cree que resulta el comercio electrónico para incrementar sus ventas a la vez que se reducen sus costos de marketing?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción)

- ☐ Poco eficiente.
- ☐ Medianamente eficiente.
- ☐ Muy eficiente.
- ☐ NS/NC

## Bloque 4

Desempeño

**Preg.31.- ¿Considera usted que las ganancias fueron superiores a la inversión que tuvo que realizar para implementar el uso de TICs?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción)

- ☐ Si  
☐ No  
☐ NS/NC

**Preg.32.- ¿Considera usted que la participación de mercado de su firma aumentó luego de la implantación de las TICs?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción)

- ☐ Si  
☐ No  
☐ NS/NC

**Preg.33.- ¿Considera usted que el nivel de ventas se vio mejorado luego de la implementación de las TICs?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción)

- ☐ Si  
☐ No  
☐ NS/NC

**Preg.34.- ¿Considera usted que existió un crecimiento de las ganancias de la firma luego de la implementación de las TICs?**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción)

- ☐ Si  
☐ No  
☐ NS/NC

**Preg.35.- En qué medida la aplicación de redes sociales ha dado beneficios en términos de:**

(\* Esta pregunta es obligatoria )

(\* Marque una sola opción por fila)

	Altos	Medios	Bajos	NS/NC
Nuevos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segmentación de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mayor rapidez de respuesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalización de productos y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mayor acceso a la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reducir los costos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Preg.36.- Solamente a fines informativos y para poder establecer una adecuada clasificación entre empresas, podría establecer en que rango de facturación mensual se encuentra su empresa:**

- ☐ \$0 a \$10000.
- ☐ \$10001 a \$20000.
- ☐ \$20001 a \$30000.
- ☐ \$30001 a \$40000.
- ☐ Más de \$40000.
- ☐ NS/NC
- ☐ Otro (Por favor especifique)\_\_\_\_\_

**Preg.37.- Si desea recibir los resultados de esta investigación por favor deje su e-mail a continuación:**

Respuesta: \_\_\_\_\_

**Muchas gracias por su colaboración.**

## **ANEXO II: VALIDEZ DEL MODELO**

A continuación se presentarán las diversas pruebas estadísticas que dan cuenta de la validez del modelo estimado. Se incluye para ello, la prueba de significatividad, bondad del ajuste, análisis de multicolinealidad y por último, análisis de sensibilidad y especificidad.

### **i. Prueba de Significatividad**

Para testear el nivel de significatividad del modelo en cuestión se recurrió a la realización de la prueba ómnibus cuya hipótesis nula se basa en la no significatividad de las variables ( $\beta_1=\beta_2=\beta_3=\dots=\beta_n=0$ ). En este caso, se puede observar en el Cuadro Nro. 15 que debido a que el p-value arrojado por dicho test (0,000) es menor al nivel de significatividad del 5%, permite rechazar la hipótesis nula. Esto es lo deseado debido a que permite evidenciar que las variables incluidas en el modelo son estadísticamente significativas.

**Cuadro Nro. 15:** Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	20,530	3	,000
	Bloque	20,530	3	,000
	Modelo	20,530	3	,000

Fuente: Elaboración propia.

### **ii. Bondad del Ajuste del Modelo**

Para determinar la bondad de ajuste del modelo, se procederá a la realización de la prueba de Hosmer y Lemeshow. La hipótesis nula de dicho test postula que el ajuste del modelo es adecuado. A partir de lo observado en el Cuadro Nro. 16, podemos concluir que el test arroja un p-value de 0,874, siendo este mayor al nivel de significación propuesto. Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula, siendo así el ajuste del modelo en cuestión adecuado.

**Cuadro Nro.16:** Prueba de Hosmer y Lemeshow

Paso	Chi cuadrado	gl	Sig.
1	1,185	5	,874

Fuente: Elaboración propia.



### i. Análisis de Multicolinealidad

A la hora de estimar un modelo, las variables explicativas pueden presentar algún grado de correlación entre ellas generando posibles sesgos en los valores estimados. Para identificar la presencia de estos problemas se procederá a la utilización de dos métodos.

El Cuadro Nro. 17 hace referencia al “*Factor de Inflación de Varianza*” (FIV), el cual nos indica la existencia de severos problema de colinealidad si los valores de cada una de las variables superan el valor 10. En el caso en que dichos valores sean menores al mismo, no existirán dichos problemas. En esta oportunidad, se puede evidenciar que todos los valores se encuentran por debajo de 10, concluyendo así que nuestro modelo no presenta problemas de colinealidad.

**Cuadro Nro. 17:** Análisis de Multicolinealidad mediante el Factor de Inflación de Varianza

Variables	Tolerancia	FIV
<b>Interacción_Cliente</b>	,801	1.249
<b>Proveedores</b>	,799	1,252
<b>Tiempo_Redes</b>	,996	1,004

Fuente: Elaboración propia.

### i. Análisis de Sensibilidad y Especificidad

En esta etapa pretendemos observar cuán bien logra clasificar el modelo a aquellas Pymes que vieron o no afectado positivamente su nivel de ganancia. Bajo una tasa de corte de 0,5 el modelo logra predecir el 100% de aquellas firmas que efectivamente vieron mejorado su nivel de ganancia. Por otro lado, logra predecir la “no ganancia” de un 22% de los mismos. Debido a ello, es pertinente decir que el modelo tiene un mayor nivel de sensibilidad que especificidad. A su vez, es relevante destacar que para que se trate de un buen modelo, el porcentaje global debe superar el 70%, siendo en este caso un 82,5%.

**Cuadro Nro. 18:** Tabla de Clasificación

Observado		Pronosticado		
		Crecimiento Gcia		Porcentaje correcto
		Si	No	
Paso 1	Crecimiento Gcia Si	62	14	100
	No	14	0	22,2
Porcentaje global				82,5

a. El valor de corte es ,500

Fuente: Elaboración propia.